

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Marília Soares Parente

**OS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO
EM AGÊNCIAS DE TURISMO DO ESTADO DO CEARÁ – ESTUDO DE
MÚLTIPLOS CASOS**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Marília Soares Parente

**OS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO
EM AGÊNCIAS DE TURISMO DO ESTADO DO CEARÁ – ESTUDO DE
MÚLTIPLOS CASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dálvio Tubino, Dr.

Florianópolis

2002

Marília Soares Parente

**OS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO
EM AGÊNCIAS DE TURISMO DO ESTADO DO CEARÁ – ESTUDO DE
MÚLTIPLOS CASOS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de novembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph.D
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. Orientador Dálvio Ferrari Tubino, Dr.

Prof. Gregório Varvakis, Ph.D

Prof.^a Lucila Campos, Dra.

Aos meus pais, José Ismar e Ana Lúcia
e ao David,
pelo apoio constante e amor que me proporcionaram
durante todo o desenvolvimento desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus agradecimentos:

Ao professor e orientador Dálvio Ferrari Tubino pela objetividade e disponibilidade demonstrados durante todas as etapas de desenvolvimento desta dissertação.

À Universidade de Fortaleza e Federal de Santa Catarina, pelo programa de Mestrado interinstitucional firmado.

Aos professores Roberto Ney Ciarlini e Paulo Maurício Selig, que ajudaram a viabilizar este mestrado interinstitucional UFSC/UNIFOR .

A todas as pessoas que responderam os questionários da pesquisa de campo e contribuíram com comentários e sugestões significantes.

A todos os amigos, pelo companheirismo e incentivo ao longo do curso de mestrado.

A todos os que contribuíram de forma direta ou indireta para a finalização desta empreitada.

E principalmente a Deus, por estar sempre presente ao meu lado, e por tudo de bom que me proporciona.

RESUMO

PARENTE, Marília Soares. **Os Sistemas de Planejamento e Controle da Produção em Agências de Turismo do Estado Do Ceará – Estudo De Múltiplos Casos**, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta dissertação procura identificar e analisar os Sistemas de Planejamento e Controle da Produção utilizados pelas Agências de Turismo sediadas no estado do Ceará, que é um dos setores mais representativos do Estado.

Inicialmente é apresentada a teoria sobre o planejamento e controle da produção na área de serviços, abordando seus principais conceitos e características, especificidades em relação à manufatura, e técnicas de gerenciamento de suas operações de serviços. Posteriormente, é dado enfoque ao setor de turismo e agências de viagens e são apresentados trabalhos do que tem sido pesquisado sobre os sistemas de PCP em serviços. Para a realização da pesquisa é utilizada a metodologia do estudo de múltiplos casos, envolvendo cinco empresas de pequeno, médio e grande porte, sediadas no Ceará. Foi elaborado um questionário como instrumento de pesquisa para a obtenção das informações sobre as práticas relacionadas à função PCP nestas empresas. Os dados obtidos são apresentados e analisados individualmente e depois no seu conjunto.

Esta dissertação contribui como um referencial teórico sobre o assunto e como indicativo das ações a serem tomadas no sentido da melhoria dos Sistemas de Planejamento e Controle da Produção em empresas prestadoras de serviços, especificamente em Agências de Turismo.

Palavras Chaves: planejamento – controle – serviços – qualidade – agências de turismo.

ABSTRACT

PARENTE, Marília Soares. **Os Sistemas de Planejamento e Controle da Produção em Agências de Turismo do Estado Do Ceará – Estudo De Múltiplos Casos**, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The main goal of this dissertation is to make a research and to analyse the production planning and control systems used by Travel Agencies, located in Ceará State, which is a growing and important segment in Ceará economy.

In the first block of this dissertation, it is presented the bibliographical theory research about planning and control in the services operations; the main concepts, singular characteristics in opposite of manufacturing process and management technics in services operations. It is presented, the Tourism industry and travel agencies perspective and studies about PCP systems in services area. In the second block, it is presented a research using a multiple case study methodology in five Travel agencies with small, medium and large size, located in the Ceará State. It was made a questionnaire to gather the datas and information, about the PCP function and practices in these agencies. All results were analyzed and presented in a separated and all together exhibit.

This study is a theorethical reference about the subject and is a indication to the actions that should be taken in order to improve the PCP systems in a services companies, specifically in a Travel agencies.

Key Words: planning – control – services – quality – travel agencies.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	xiii
SIGLAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiv
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização do problema	1
1.2 Importância do trabalho	5
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo geral	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Limitações do trabalho	8
1.5 Estrutura do trabalho	9
CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 Visão geral do PCP	11
2.2 A Natureza do setor de serviços	14
2.2.1 A classificação dos serviços	15
2.2.2 O pacote de serviços	17
2.2.3 Especificidades dos serviços em relação à manufatura	18
2.3 Estratégias de operações para o setor de serviços	20
2.4 Gerenciamento das operações e serviços	22
2.4.1 Gerenciamento da capacidade e da demanda	22
2.4.2 Programação de serviços de quase manufatura	27

2.4.3 Programação de serviços tendo o cliente como participante	28
2.4.4 Programação de serviços tendo o cliente como produto	30
2.4.5 Qualidade e melhoria em serviços	31
2.5 A indústria do turismo	33
2.5.1 Introdução	33
2.5.2 Definição da atividade turística	33
2.5.3 A indústria do turismo no Brasil	36
2.5.4 Agências de turismo como órgão de planejamento e controle da atividade turística	37
2.6 Trabalhos na área	39
2.6.1 PCP na gestão de serviços	39
2.6.2 A estratégia de produção no setor de serviços	40
2.6.3 Qualidade em serviços	41
2.6.4 A avaliação da qualidade no setor de serviços	42
2.6.5 Tecnologia de informação no setor de serviços	44
2.7 Considerações finais	45
 CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	 46
3.1 Introdução	46
3.2 Tipologia da pesquisa	46
3.3 População e amostra	49
3.4 Instrumento de pesquisa e coleta de dados	49
3.4.1 Questionário de pesquisa	50
3.5 Resultados esperados	52
3.6 Considerações finais	53

CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E RESULTADOS	54
4.1 Introdução	54
4.2 Empresa A	54
4.2.1 Visão geral do PCP da empresa	56
4.2.2 PCP – estratégia de operações	57
4.2.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade	58
4.2.4 PCP - gerenciamento no médio e curto prazos	58
4.2.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes	59
4.2.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores	60
4.2.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços	60
4.2.8 Análise dos dados e diagnóstico da Empresa A	61
4.3 Empresa B	64
4.3.1 Visão geral do PCP da empresa	64
4.3.2 PCP – estratégia de operações	65
4.3.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade	66
4.3.4 PCP - gerenciamento no médio e curto prazos	66
4.3.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes	67
4.3.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores	67
4.3.7 PCP– qualidade e melhoria em serviços	68
4.3.8 Análise dos dados e diagnóstico da Empresa B	68
4.4 Empresa C	70
4.4.1 Visão geral do PCP da empresa	71
4.4.2 PCP – estratégia de operações	71
4.4.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade	72
4.4.4 PCP - gerenciamento no médio e curto prazos	73
4.4.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes	73

4.4.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores	74
4.4.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços	75
4.4.8 Análise dos dados e diagnóstico da Empresa C	76
4.5 Empresa D	78
4.5.1 Visão geral do PCP da empresa	79
4.5.2 PCP – estratégia de operações	79
4.5.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade	80
4.5.4 PCP - gerenciamento no médio e curto prazos	80
4.5.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes	81
4.5.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores	81
4.5.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços	81
4.5.8 Análise dos dados e diagnóstico da Empresa D	82
4.6 Empresa E	83
4.6.1 Visão geral do PCP da empresa	84
4.6.2 PCP – estratégia de operações	84
4.6.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade	85
4.6.4 PCP - gerenciamento no médio e curto prazos	85
4.6.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes	86
4.6.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores	86
4.6.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços	86
4.6.8 Análise dos dados e diagnóstico da Empresa E	87
4.7 Análise cruzada	88
4.8 Considerações finais	93

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
5.1 Conclusões	94
5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – A matriz de processos de serviços proposta por Schmenner (1999)	15
Figura 4.1 – Análise cruzada das Informações Obtidas	91
Figura 5.1 – Objetivos específicos e onde foram atendidos	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP – Controle Estatístico de Processos
CRS – Sistema Global de Reservas Computadorizado
ELECTRE III – *Elimination et Choice Traduisant la Réalité*
ELEQUAL – *Evaluation of Quality in Services*
EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo
FIFO – *First In First Out*
JIT – *Just in time*
MCDM – Métodos de Análise Multicritério
MRP – *Materials Requirements Planning*
PCP – Planejamento e Controle da Produção
PEPS – Primeiro que Entra Primeiro que Sai
PDCA – Planejar, Fazer, Checar, Agir
PDV – Ponto-de-Venda
PMP – Plano-Mestre da Produção
PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PRODETUR/NE – Programa de Desenvolvimento do Turismo da Região Nordeste
PRODETUR/SUL - Programa de Desenvolvimento do Turismo da Região Sul do Brasil e o estado de Mato Grosso do Sul
PROECOTUR – Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo na Amazônia Legal
PTA – *Pré-Paid Ticket Advice*
QFD – *Quality Function Deployment*
RH – Recursos Humanos
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SERVQUAL – Qualidade em Serviços
SETUR – Secretaria de Turismo
SIA – *System Inter-Agencies*
STUR – Sistema de Turismo
TQC – Controle da Qualidade Total
TI – Tecnologia da Informação

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

O turismo no Brasil passou por grandes transformações nos últimos anos. Essas mudanças começaram em 93, quando o Presidente Itamar Franco criou as câmaras setoriais, dentre elas a do turismo. Com as câmaras setoriais iniciou-se a consolidação da política nacional de turismo, com a definição de estratégias claras para o setor.

Atualmente o Turismo no Brasil é visto, pelo Governo Federal, como uma atividade estratégica devido ao seu forte impacto econômico-social, ajudando a criar emprego e renda. Cada US\$ 7.000 gasto por ano pelo turista estrangeiro mantém um emprego direto. Cada cinco alemães que vem ao Brasil geram também um emprego direto durante todo um ano. Em indústrias de ponta são necessários R\$ 700.000 para gerar um emprego. No setor hoteleiro bastam R\$ 40.000. No segmento de bares e restaurantes são suficientes R\$ 15.000 e em aldeias indígenas remotas bastam R\$ 50 (EMBRATUR, 2000).

A atual política de desenvolvimento do Governo Federal brasileiro adota o fomento ao turismo doméstico e internacional (inter-regional e intercontinental) como estratégia de crescimento econômico. O objetivo é passar de um Turismo empresarial tímido e desarticulado para uma produção mais estruturada e de qualidade da atividade turística no país.

Tomando como ponto de partida as Orientações de Governo para o Desenvolvimento, foram estabelecidos Programas e Ações da EMBRATUR para o período 2000 a 2003, com os seguintes “Objetivos Setoriais para o Turismo”:

- *Promover o desenvolvimento local sustentável nos municípios turísticos* - este objetivo atende a demanda das populações dos municípios turísticos brasileiros por melhores condições de vida na cidade e no campo, trabalho e renda para seus habitantes, e um desenvolvimento que seja sustentável em longo prazo;

- *Criar ambiente para a geração de empregos, redução das desigualdades regionais e a inclusão social dos excluídos* - este objetivo procura responder ao desafio nacional de gerar emprego e renda para a população, de forma sustentável, nas áreas de potencial turístico, por meio da constituição de destinos turísticos, com a promoção da melhoria das condições de vida nas regiões menos desenvolvidas do país;
- *Inserção competitiva do Brasil no mercado internacional visando aumentar as exportações e equilibrar a balança cambial* - este objetivo responde a demanda de preservação do Plano Real e da estabilidade econômica do país;
- *Garantir direitos e qualidade na prestação de serviços turísticos ao consumidor* – este objetivo responde ao anseio e conquista recente da população de verem respeitados seus direitos como consumidor, o que faz parte dos direitos básicos de cidadania e democracia;
- *Promover e buscar a “formatação”, diferenciação e comercialização de produtos turísticos, nos estados e na federação* - este objetivo atende a necessidade de toda a população brasileira de ter acesso ao nosso mercado interno, com produtos diversificados, com qualidade e preços justos. O mesmo se aplica ao mercado internacional que busca encontrar uma gama variada de produtos turísticos, em preços e segmentos de consumo;
- *Promover a utilização sustentável do patrimônio histórico, artístico, etnográfico e ambiental do Brasil, privilegiando os critérios universais de conservação e oportunizando empreendimentos geradores de emprego e renda* - este objetivo traduz o conceito de desenvolvimento sustentável, proporcionando o desfrute do Bem Natural e do Bem Cultural pelos turistas, gerando oportunidades de trabalho e renda para as populações locais, contribuindo para a preservação dos nossos valores e a conservação ambiental.

Essas diretrizes e estratégias acabaram gerando quatro grandes macro-estratégias para o segmento turístico no Brasil. A primeira macro-estratégia busca aumentar a capacitação profissional através de ações de fomento à qualificação de recursos humanos envolvidos na prestação de serviços dos segmentos da atividade com o grande objetivo de promover a competitividade do produto turístico brasileiro,

em parceria com organismos do setor público e do setor privado (SEBRAE, SENAC, Associação de Turismo da Região do Pampa do Rio Grande do Sul, Universidade de Brasília, Universidade Católica de Brasília).

A segunda macro-estratégia, adotada em 96, refere-se à modernização da legislação para vencer gargalos provocados por burocracias. Como exemplo, em 96 foi derrubada uma lei do Império que proibia navios de bandeira estrangeira atuar nesse mercado no Brasil.

A terceira macro-estratégia seria a segmentação de marketing, algo importante para um país que era vendido de forma genérica, não segmentada. Tem o objetivo de diversificar e ampliar a oferta turística, contribuir com uma maior diversificação da economia, e gerar novos postos de trabalho principalmente em localidades do interior do país. Foram identificados os segmentos de ecoturismo, turismo de aventura e o turismo rural como segmentos do turismo que contemplam estas possibilidades (Programas Integrados Especiais).

A quarta macro-estratégia prega a necessidade de investir em infra-estrutura básica nas regiões de maior potencial turístico, melhorando a qualidade de vida das pessoas que vivem no entorno dessas áreas turísticas, ao mesmo tempo criando as condições para a vinda de investimentos privados como:

- *PRODETUR/NE* - Programa de Desenvolvimento Regional da Região Nordeste, que encerrou a sua primeira fase e inicia a segunda fase, com investimentos de US\$ 800 milhões. Fazem parte do programa ações para os seguintes componentes: obras múltiplas, desenvolvimento institucional, sinalização turística e direcional, equipamentos turísticos estruturadores, energia e capacitação.
- *PRODETUR/SUL* - Abrange os estados da região sul do Brasil e o estado de Mato Grosso do Sul e tem como paradigma o PRODETUR/NE. Em sua elaboração utiliza-se o conceito de corredores de turismo em forte sinergia com os eixos nacionais de desenvolvimento e tem investimentos previstos no valor global de US\$ 400 milhões.

- *PROECOTUR* - Objetiva garantir o desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira, a eficácia e rentabilidade dos investimentos; maximizar os benefícios econômicos, sociais e ambientais gerados pela atividade turística na região; gerar alternativas para as atividades que degradam o meio ambiente, além de criação de empregos e oportunidades econômicas sustentáveis e compatíveis com a conservação dos ecossistemas. O programa contempla a área da Amazônia Legal e prevê investimentos no montante de US\$ 200 milhões.

Pode-se inferir que as ações resultantes dos programas governamentais para o turismo descritos acima, como qualificação de mão-de-obra, financiamento a empresas prestadoras de serviços turísticos e investimentos em infra-estrutura regional incentivam o aumento de produtos regionais competitivos com qualidade e preços compatíveis com o mercado. Tem ainda um impacto no sentido de fortalecer o conceito e a prática do Sistema Produtivo em Turismo, que representa um funcionamento integrado de toda a cadeia produtiva, com um moderno processo de planejamento e gestão competente junto aos mercados consumidores.

Vale salientar ainda que, a busca da qualidade não é mais um diferencial, é uma obrigação. A chegada das grandes cadeias internacionais são hoje uma realidade, aumentando fortemente a concorrência e a busca pela competitividade. Aqueles empresários brasileiros que não viram isso na frente naufragaram.

A preparação do terreno, embora fundamental, já está feita. É preciso passar de o que fazer para como fazer. Assim, projetar o serviço e o sistema de operações que vai produzi-lo, assim como planejar, controlar e aprimorar as operações de serviço, de modo a alcançar alto desempenho naquilo que realmente importa, ou seja, naqueles aspectos que o cliente mais valoriza, é preocupação básica para empresas que perceberam que a busca pela competitividade é, hoje, uma questão de sobrevivência.

É importante então observar que todas essas mudanças estratégicas no setor de turismo requerem uma contrapartida dos empresários no sentido da melhoria da qualidade na prestação de serviços, ou seja, a necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas. Desta forma é fundamental conscientizar os empresários a desenvolver o pensamento estratégico para suas empresas e para o setor.

1.2 Importância do trabalho

O turismo desde os primórdios é uma importante atividade de desenvolvimento. Ao longo dos últimos anos representa resultados visíveis em termos de viabilidade econômica, por ser uma das atividades que mais gera empregos e lucros no mundo. Como visto no capítulo anterior as iniciativas do Governo Federal no setor de Turismo são consideradas estratégicas devido ao seu forte impacto econômico-social, ajudando a criar emprego e renda no país.

A atividade turística deve nascer fundamentalmente da opção e da intenção, pois representa um processo econômico que se solidifica a médio e longo prazo. O produto turístico não possui limites definidos, cor, forma, embalagem, identificado somente no ato de consumo pela presença e necessidade do turista. Em outras palavras, o turismo é um serviço, como tal, existe um contato permanente entre pessoas, ou seja, a produção é simultânea ao consumo, e isto leva a necessidade de uma qualificação cada vez maior não só dos recursos humanos envolvidos na prestação dos serviços como também no aumento do profissionalismo na gestão de suas operações.

Outro aspecto relevante relacionado ao turismo é o potencial turístico regional, que tem sua matéria-prima representada por atrativos de ordem natural como sol, montanhas, vales, ar puro, rios e de caráter humano como a história, usos, costumes, gastronomia, artesanato, folclore, hospitalidade, museus, monumentos. Contudo, este potencial depende da conscientização da comunidade local, podendo tornar-se um forte alavancador da atividade econômica em regiões com baixo índice de industrialização. Para o município (governo) e empresários (iniciativa privada) cabe a tarefa de viabilizar economicamente esses atrativos turísticos.

Dentro desta perspectiva regional, aparece o estado do Ceará. O terceiro estado mais pobre do país (PNAD), com 55% da população considerada indigente, pobre em recursos naturais e uma indústria insipiente. Por outro lado, a proximidade de mercados externos, sobretudo Europa e Estados Unidos, as belezas naturais com clima ensolarado e praia o ano inteiro, a criatividade artística, a qualidade do homem nordestino, a infra-estrutura existente e o ritmo ininterrupto de crescimento econômico o credita como um dos principais potenciais turísticos para os investidores brasileiros e estrangeiros. Desta forma, o turismo aparece como uma grande oportunidade para alavancar o estado e criar riquezas para região.

O setor de turismo é considerado o setor que mais se cresce no Estado do Ceará. De acordo com a SETUR (2001), a cidade de Fortaleza, capital do Estado, é o primeiro destino vendido no País entre as cidades brasileiras. Ainda segundo o mesmo informe, em 2000, cerca de 1,5 milhão de turistas visitaram o Ceará. Em cinco anos, a demanda turística cresceu 14,6% ao ano. No caso dos turistas estrangeiros, a procura subiu 26,1% ao ano entre 1995 e 2000. Com este ritmo, a previsão é que em 2004 o Estado vai receber 2,5 milhões de turistas, entre brasileiros e estrangeiros.

É importante lembrar que o potencial turístico natural (intrínseco) do Ceará, não é condição suficiente para o desenvolvimento da atividade no estado. Sem dúvida, o meio ambiente oferece várias opções de turismo, em função dos recursos naturais. No entanto, a necessidade de oferecer uma infra-estrutura física e de serviços de qualidade é essencial para satisfazer os visitantes. Os empresários de turismo devem estar conscientes de que a estrutura de suas empresas esteja preparada para atender a demanda turística, e que há sempre a necessidade de melhorias contínuas para acompanhar as inovações tecnológicas e mudanças no mercado. Concomitante a conscientização dos empresários, a formação da mão-de-obra qualificada e melhoria dos métodos e processos de prestação dos serviços é fundamental para garantir a competitividade.

Dentro desta perspectiva, procura-se neste trabalho qualificar o processo de prestação de serviços de turismo no Estado do Ceará adaptando experiências do setor de prestação de serviços (instituições financeiras, administradoras de cartões de crédito, empresas varejistas e atacadistas, restaurantes, entre outras), que se utilizam das técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, para melhorar métodos e processos de prestação de serviços, conforme advogam Corrêa et al (1995).

No sentido de delimitar claramente o escopo deste trabalho, escolheu-se focar o trabalho nas agências de turismo. Este setor mantém relações comerciais e operacionais com diversos outros ramos da atividade econômica turística, como as companhias aéreas, a indústria hoteleira, as locadoras de veículos, as administradoras de cartões de crédito e as demais atividades do *trade* turístico. Assim, as agências possuem um papel de mediadora, entre uma demanda de turistas e uma oferta de serviços de um núcleo receptor. Por analogia, pode-se inferir que elas possuem a função de planejamento e controle da atividade turística (Pelizzer, 1989).

Do exposto acima, o presente trabalho procura identificar e analisar criticamente os sistemas de Planejamento e Controle das Operações de Serviços utilizados pelo setor de turismo do Ceará, especificamente em agências de turismo, e fazer um diagnóstico sobre o assunto, sugerindo a adequação dos referidos sistemas às suas necessidades nos horizontes de curto, médio e longos prazos. Procura mostrar o que efetivamente vem sendo usado em termos de PCP, quais técnicas são usadas, quais os reflexos dessas técnicas no desempenho produtivo das empresas de serviços turísticos, quais os problemas relativos ao PCP que essas empresas enfrentam e mostrar como estas empresas se posicionam, nesta virada de século, perante este novo paradigma.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a teoria sobre PCP para empresas prestadoras de serviços frente à realidade encontrada na prática das operações utilizadas pelas Agências de Turismo no estado do Ceará.

1.3.2 Objetivos específicos

No sentido de atingir o objetivo geral, este trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e conhecer as principais técnicas e sistemas de PCP utilizados em empresas prestadoras de serviços no sentido de verificar sua adequação às agências de turismo do estado do Ceará;
- Desenvolver um instrumento de pesquisa que permita buscar o conhecimento e estado atual das atividades de PCP executadas nas empresas prestadoras de serviços no estado do Ceará;
- Analisar criticamente a adequação dos sistemas de PCP encontrados na realidade das agências de turismo do estado do Ceará frente à teoria estudada;
- Sugerir caminhos para a melhoria do desempenho dos sistemas de PCP utilizados nas agências de turismo do estado do Ceará.

1.4 Limitações do trabalho

A metodologia utilizada nesta dissertação para fazer suas análises foi o estudo de múltiplos casos. Assim sendo, os resultados estão restritos a este universo, não podendo ser generalizados para todo o segmento. Outra limitação refere-se as características inerentes de cada sistema de prestação de serviços das empresas estudadas, como o foco de mercado em que atuam, os tipos de produtos e serviços

oferecidos, bem como o porte das empresas, que podem envolver diversos aspectos diferentes quanto à definição das atividades e forma como está estruturado o PCP.

Assim sendo, embora os sistemas de prestação de serviços das agências de turismo apresentem fortes semelhanças, não podem ser perfeitamente comparáveis entre si, pelos motivos apresentados.

Uma das principais limitações encontradas para a realização deste trabalho também se refere à falta (baixa disponibilidade) de informações e estudos de gerenciamento na área de prestação de serviços, principalmente no que se refere aos aspectos de PCP, e, notadamente, no segmento de agências de turismo tanto a nível nacional quanto ao nível do Estado do Ceará.

Outra limitação, ainda, quanto à aplicação do instrumento de pesquisa para a realização do estudo de multicasos, está relacionada a compatibilização da terminologia acadêmica com as práticas do setor de agências de turismo, o que exigiu tanto do pesquisador, quanto do respondente, um esforço para interpretação das informações pedidas.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Neste capítulo inicial, como visto, foram abordadas as contextualizações do problema a ser tratado, a importância do trabalho, o objetivo geral e os específicos, as limitações encontradas, e a sua estrutura.

O capítulo 2 faz uma revisão bibliográfica sobre o planejamento e controle da produção na área de serviços, abordando seus principais conceitos e características, especificidades em relação à manufatura, e técnicas de gerenciamento de suas operações de serviços, objetivando servir de base para o entendimento das abordagens utilizadas no decorrer do trabalho, bem como, ressaltar a pertinência e atualidade dos temas abordados. Posteriormente, é dado enfoque ao setor de turismo e agências de viagens e são apresentados, ao final do capítulo, trabalhos do que tem sido pesquisado sobre os sistemas de PCP em serviços, e, especificamente, em agências de turismo.

O Capítulo 3 expõe a metodologia que foi usada para a pesquisa, onde é explicado como ela foi desenvolvida e apresentado o questionário utilizado como instrumento de pesquisa, explicitando o que se procurava conhecer e as conclusões que se poderiam retirar a partir deste conhecimento.

No Capítulo 4 são apresentadas as empresas que participaram da pesquisa e seus dados. Nesse capítulo são identificados os serviços oferecidos, porte, mercado, entre outros dados das empresas. São também analisadas e comentadas as respostas ao questionário para cada empresa. A seguir é feita uma análise cruzada e realizados os comentários pertinentes. Após, são tecidos os comentários gerais dos resultados alcançados, objetivando servir de referência às empresas do ramo e aos demais pesquisadores.

Finalmente, no Capítulo 5, são sumarizadas as principais conclusões do trabalho e seu relacionamento com sua proposta inicial. São também sugeridas novas pesquisas a partir dos resultados alcançados, o que proporcionará o aprofundamento dos temas que se mostraram relevantes e que não puderam ser abordados no presente trabalho em função do escopo do mesmo.

CAPÍTULO 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos relacionados ao tema da presente pesquisa, ou seja, PCP e a prestação de serviços na Indústria do Turismo. Inicialmente é apresentada a teoria sobre o planejamento e controle da produção na área de serviços, abordando seus principais conceitos e características, especificidades em relação à manufatura, e técnicas de gerenciamento de suas operações de serviços, objetivando servir de base para o entendimento das abordagens utilizadas no decorrer do trabalho, bem como, ressaltar a pertinência e atualidade dos temas abordados.

Posteriormente, é dado enfoque ao setor de turismo e agências de viagens e são apresentados, ao final do capítulo, trabalhos do que tem sido pesquisado sobre os sistemas de PCP em serviços, e, especificamente, em agências de turismo.

2.1 Visão geral do PCP

A eficiência de qualquer sistema produtivo depende do planejamento, programação e controle de suas atividades. No entanto, alguns sistemas produtivos são mais difíceis de planejar e controlar do que outros devido à natureza imediata de suas operações (Slack et al, 1997).

Existem muitos conceitos que tentam explicar no que consiste o Planejamento e Controle da Produção (PCP). Slack et al (1997) definem de forma completa e objetiva que o PCP é um conjunto de atividades que conciliam o fornecimento dos produtos e serviços de uma operação com sua demanda, garantindo que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade, no momento e no nível de qualidade adequada.

Tendo em vista a diversidade de funções desempenhadas pelo PCP e sua importância no sistema produtivo, normalmente, suas atividades são desenvolvidas como sendo de nível departamental de apoio. Segundo Tubino (1997) a função do PCP como departamento de apoio “é o de coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional”.

Seguindo o mesmo raciocínio, na manufatura de bens, Tubino (1997) descreve as atividades desenvolvidas pelo Planejamento e Controle da Produção (PCP) em níveis estratégico, tático e operacional: no nível estratégico, o PCP participa da definição do Planejamento Estratégico da Produção de longo prazo da empresa relacionando às necessidades brutas de mão-de-obra e materiais, gerando um Plano de Produção, consolidado com o Plano Financeiro e o de Marketing; no nível tático, desmembra o Plano de Produção em um Plano-mestre de Produção (PMP), detalhando os bens ou serviços que serão executados em médio prazo; no nível operacional, programa e acompanha cada implementação do plano-mestre.

Para desempenhar sua função de coordenação de forma eficaz, o PCP deve ser o centro de convergência de informações provenientes das diversas áreas do sistema produtivo, tais como Produção, Marketing, Finanças, Compras, Manutenção, Recursos Humanos, Engenharia do Produto e Processo, Vendas, entre outras. Tais informações expressas através do planejamento da produção passam também a ser objetivo maior seguido por estas áreas (Tubino, 1997).

Na definição das atividades do PCP, a dimensão do tempo exerce papel fundamental sendo dividida em longo, médio e curto prazos. Davis et al (2001) trata o planejamento de longo prazo focalizando um horizonte de tempo normalmente maior do que um ano, o planejamento de médio prazo de 6 a 8 meses adiante, com incrementos de tempos mensais e/ou trimestrais, e o planejamento de curto prazo de um dia a seis meses, com incremento de tempo normalmente sendo semanal.

No entanto, a duração dos horizontes de tempo dependerá da flexibilidade do sistema produtivo. Para empresas com baixa flexibilidade de resposta às variações da demanda, os horizontes de planejamento e as incertezas serão maiores, já para empresas com alta flexibilidade, os períodos e a probabilidade de ocorrer problemas serão menores, segundo coloca Tubino (1997).

Como visto no parágrafo anterior, a definição das atividades do PCP depende, entre outros fatores, das características inerentes de cada sistema de produção. Tubino (1997) classifica os sistemas produtivos pelo grau de padronização dos produtos, pela natureza do produto e pelo tipo de operação que sofrem os produtos.

Segundo o grau de padronização dos produtos, estes podem ser classificados em produtos padronizados ou sob medida. Os produtos padronizados são bens ou serviços que apresentam alto grau de uniformidade, são produzidos em larga escala e com tendência a automação. Os produtos sob medida são bens ou serviços desenvolvidos para um cliente específico, são produzidos para estoque e os lotes normalmente são unitários. A automação é menos aplicável e possuem dificuldade em padronizar seus sistemas produtivos.

Segundo a natureza do produto, quando este é algo tangível, diz-se que o sistema de produção é uma manufatura de bens, e quando é intangível, ou seja, podendo apenas ser sentido, diz-se que o sistema é um prestador de serviços.

Segundo o tipo de operação, os sistemas produtivos podem ser do tipo contínuo ou intermitente. A produção contínua produz bens ou serviços em grandes quantidades e que não são identificados individualmente, e a produção intermitente envolve a produção de bens ou serviços que podem ser isolados, em lotes ou unidades, onde cada lote pode ser identificado individualmente em relação aos demais.

Os processos intermitentes ainda podem ser subdivididos em repetitivo em massa, repetitivo em lotes ou por projeto ou sob encomenda. Os processos repetitivos em massa são empregados quando existe produção e demanda de bens ou serviços uniformes e em grande escala. Não há flexibilidade do sistema. Os do tipo repetitivos em lotes trabalha com lotes menores e com maior variedade de produtos. O sistema é relativamente flexível. Os do tipo por projetos ou sob encomenda trabalha sob especificação de clientes específicos.

Outro fator que influencia a forma como está estruturado o PCP é o tipo de arranjo físico de uma operação produtiva. Slack et al (1997) dizem que o arranjo físico ou *layout* determina a forma e aparência de uma operação produtiva, e também, a maneira segundo a qual os recursos transformados (materiais, informação e clientes) fluem através da operação.

Os tipos de *layout* podem ser: linear (ou por produto), funcional (ou por processo), posicional (ou fixo) e celular, podendo ainda haver uma combinação desses tipos gerando o arranjo físico misto. No *layout* linear, os recursos são

montados em uma seqüência determinada de etapas, é normalmente utilizado em processos padronizados e que produzem grandes quantidades. No *layout* por processo, processos similares são localizados próximos um do outro, dessa forma, uma ampla gama de produtos ou clientes fluem através da operação com a utilização dos mesmos recursos transformadores (equipamentos, maquinário, instalações e pessoas). No fixo, os recursos transformadores movem-se para a cena do processamento enquanto os produtos ou clientes permanecem em local fixo. O *layout* celular aloca recursos transformadores não-similares em células, para produzir ou prestar serviço a famílias de produtos ou clientes diferentes (Slack et al, 1997).

Muitas das técnicas e conceitos de planejamento, programação e controle da produção têm origem manufatureira, porém recentemente essas técnicas e esses conceitos têm sido usados também para a área de serviços (Tubino, 1997), objeto de estudo deste trabalho.

Não diferentemente, muitas das abordagens de PCP utilizadas na manufatura também são utilizadas nas organizações de serviços, porém, devido à interação do cliente com o processo de entrega, as alternativas para compatibilizar o fornecimento e a demanda em serviços são mais limitadas (Davis et al, 2001).

No tópico seguinte será explorada a natureza dos serviços, com suas especificidades e características, procurando estabelecer um paralelo com as atividades do PCP utilizadas na manufatura com o objetivo de entender o processo de planejamento das operações de serviços.

2.2 A natureza do setor de serviços

Fazer a diferenciação entre um produto e um serviço é um equívoco já que, na maioria das vezes que se compra um produto, este vem acompanhado de um serviço facilitador, ao passo que quando um serviço é comprado, quase sempre vem acompanhado de um produto facilitador (Gianesi & Corrêa, 1994).

Uma análise da natureza dos serviços começa com a percepção de que o serviço consiste de um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executados dentro de instalações de suporte utilizando-se de bens facilitadores (Fitzsimmons, 2000).

Muitas técnicas tradicionais de gerenciamento e controle baseadas na indústria manufatureira têm aplicações diretas para o setor de serviços, no entanto, ignorar as diferenças entre as necessidades destes setores pode levar a falhas. É necessário que se reconheçam às características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão de manufatura (Fitzsimmons, 2000).

Os serviços diferem das operações de manufatura em diversos aspectos. Assim, para que se entenda o processo de planejamento e controle das operações de serviços, será apresentado, antes de tudo, à tipologia das operações de serviços e comparando-as com as operações de manufatura.

2.2.1 Classificação dos serviços

Com o intuito de facilitar a discussão sobre o processo de gerenciamento dos serviços faz-se necessário apresentar uma classificação dos serviços. Pelo fato da natureza múltipla dos serviços, não se pode generalizar muitas de suas especificidades. Algumas características parecem ser mais válidas para alguns tipos de serviços do que para outros. Pode-se contudo observar algumas similaridades no que diz respeito aos problemas gerenciais enfrentados entre as diversas indústrias de serviços.

Para demonstrar que os problemas gerenciais são similares entre as diversas indústrias de serviços, Schmenner (1999) propôs a matriz de processos de serviços, mostrada na Figura 2.1, na qual os serviços são classificados mediante duas dimensões: o grau de intensidade de mão-de-obra, que é definido como a proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital; e o grau de interação do cliente e customização, que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado.

Grau de intensidade de mão de obra	Grau de interação e customização	
	Baixo	Alto
	Baixo Fábrica de Serviços Companhias aéreas Transportadoras Hotéis Centros de Lazer e Recreação	Loja de Serviços Hospitais Funilaria e mecânica de automóveis Outros serviços de reparo
	Alto Serviços de Massa Varejo Atacado Escolas Aspectos de Varejo das atividades bancárias	Serviços Profissionais Médico Advogados Contadores Arquitetos

Figura 2.1 A matriz de processos de serviços proposta por Schmenner (1999).

Fazendo-se um contraste entre a intensidade de mão-de-obra do processo de um lado e o grau de interação e customização do serviço para o consumidor de outro, o autor chegou a seguinte classificação para os serviços: as fábricas de serviços são serviços padronizados com alto investimento em capital, possuem baixa intensidade de mão-de-obra, baixo grau de interação com o cliente e customização; as lojas de serviços já permitem serviços personalizados e fazem isto em um ambiente de alto investimento em capital; serviços de massa são serviços padronizados em um ambiente de trabalho intenso, com baixo grau de interação com o cliente; e serviços profissionais são serviços personalizados de especialistas altamente treinados, com alto grau de interação e customização.

Em busca de uma classificação para os processos de serviços, Ganesi & Corrêa (1994) identificaram as principais dimensões que afetam a gestão de suas operações: a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo, o grau de contato com o cliente, o grau de participação do cliente no processo, o grau de personalização do serviço, o grau de julgamento pessoal dos funcionários e o grau de tangibilidade do serviço.

Partindo-se deste princípio, Silvestro et al. (apud Ganesi & Corrêa, 1994) conseguiu certo grau de correlação entre essas dimensões e uma dimensão de volume de serviços, expressa em número de clientes processados por dia. Utilizou-se também dos conceitos de *front office* e *back room* como fonte de valor adicionado. As atividades de *front office* ou linha de frente são operações que

possuem alto contato com o cliente, enquanto que as de *back room* ou retaguarda realizam operações de baixo contato com o cliente.

A partir de um foco diferente, os autores chegaram a uma classificação de serviços semelhante à de Schmenner: serviços profissionais que são aqueles em que o cliente recebe personalização do serviço de especialistas altamente capacitados resultando num número baixo de clientes processados por dia; lojas de serviços que também permitem um alto grau de personalização, mas em um volume maior de clientes processados por dia do que nos serviços profissionais; e serviços de massa que são serviços não diferenciados que atende ao maior número de clientes por unidade de tempo, com alto grau de padronização de suas operações.

Essas classificações apresentadas não impõem que qualquer processo de serviço seja claramente caracterizado somente em um tipo. Uma empresa pode oferecer serviços segundo mais de um tipo de processo, porém, o mais importante é que estes modelos auxiliam no posicionamento da empresa ao longo do qual variam as características citadas, e, desta forma, podem auxiliar no tratamento e gestão estratégica operacional dos serviços (Gianesi & Corrêa, 1994).

2.2.2 O pacote de serviços

“Quer uma empresa seja de manufatura de bens ou serviços, a oferta total ao cliente, numa grande maioria de casos, é um pacote que incorpora tanto bens físicos como serviços” (Gianesi & Corrêa, 1994).

Fitzsimmons (2000) conceitua o pacote de serviços como “um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. Este conjunto consiste de:

- Instalações de apoio: são os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de oferecer um serviço;
- Bens facilitadores: são os itens físicos fornecidos ao cliente, utilizados ou consumidos no processo de prestação de serviço;

- Serviços explícitos: são características intrínsecas ou sensoriais dos serviços, como por exemplo, tempo de resposta ao um chamado de um bombeiro, etc;
- Serviços implícitos: características extrínsecas ou benefícios psicológicos, que muitas vezes é decisivo na escolha do serviço pelo cliente, como conforto e segurança, etc.

Nenhum destes elementos devem ser negligenciados num projeto do pacote de serviços, já que todas estas características são notadas pelo cliente e formam a base para a sua percepção do serviço. O importante é que se ofereça ao cliente uma experiência que seja condizente com o pacote de serviços desejado (Gianesi & Corrêa, 1994).

Vandermerwe (apud Davis et al, 2001) sugere que o fornecimento de serviços de uma empresa seja baseado no ciclo de atividades ou ciclo do serviço de seu cliente, que é dividido em três momentos: atividades de pré-compra, atividade de compra e atividades de pós-compra. Quanto melhor a empresa puder identificar e compreender cada um dos elementos que pertencem a cada um desses momentos, maior a capacidade de abordar as necessidades gerais de seus clientes.

Segundo Gianesi & Corrêa (1994), a percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade que compõem o ciclo do serviço, ou seja, em cada momento de contato entre o cliente e qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Os autores ainda descrevem que os momentos da verdade iniciais e finais são normalmente os mais críticos e fundamentais para a percepção do cliente.

2.2.3 Especificidades dos serviços em relação à manufatura

Conforme visto no tópico anterior, classificar empresas nas categorias de manufatura ou serviços é inútil, já que produtos e serviços são considerados como componentes de um pacote, onde este pacote pode ter mais predominância de produtos ou de serviços. Entretanto, reconhecer as especificidades dos serviços em relação à manufatura é compreender quais são suas características que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura (Gianesi & Corrêa, 1994).

Conforme Ganesi & Corrêa(1994), as principais características das operações de serviços são:

- Intangibilidade: os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são bens físicos que podem ser possuídos. A intangibilidade dos serviços torna difícil a avaliação dos resultados e qualidade do serviço prestado;
- Presença e participação do cliente no processo: serviços precisam da presença do cliente para serem produzidos, já os produtos não precisam. Devido à necessidade do cliente no processo, fatores como o projeto das instalações, gestão de filas, mão de obra utilizada e tecnologia são critérios importantes através dos quais o cliente avalia o serviço;
- A produção e o consumo são simultâneos: os serviços são criados e consumidos simultaneamente e, por isso não podem ser estocados. Assim, é mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviços. A qualidade também é afetada, pois é criada durante o momento de contato entre o cliente e o funcionário servidor, assim o pessoal de *front office* tem papel fundamental para o sucesso empresa;

Fitzsimmons (2000) ainda aponta como características diferenciadoras das operações de serviços: capacidade perecível com o tempo, ou seja, se o serviço não for usado, está perdido, diferente da manufatura onde os bens físicos podem ser estocados; na manufatura os produtos são enviados ao cliente, enquanto que em serviços a escolha do local é ditada pela localização dos clientes, e portanto o tempo de deslocamento e os custos são fatores econômicos relevantes; economias de escala são limitadas; controle de serviços descentralizados, visto que os serviços são executados em campo, e não no ambiente controlado da fábrica, como na manufatura; intensidade do trabalho, a habilidade da força de trabalho é o recurso chave para a eficiência em serviços; e dificuldades na avaliação dos resultados, pois não existem muitos critérios para avaliação de seu desempenho.

A compreensão das especificidades das operações de serviços e suas diferenças em relação à manufatura permitem analisar mais adequadamente sistemas de operações específicos (Ganesi & Corrêa, 1994).

2.3 Estratégias de operações para o setor de serviços

Gaither & Frazier (2001) posicionam a estratégia de operações como resultado da missão corporativa e da estratégia de negócios da empresa. A missão corporativa é um conjunto de metas de longo prazo a serem alcançadas e defini questões sobre o escopo do negócio, quem serão seus clientes e como atender suas necessidades, suas metas de crescimento e lucratividade. A Estratégia de negócios consiste de um plano de ação de longo prazo o qual defini como a empresa irá competir no mercado avaliando suas condições comerciais globais e suas competências essenciais ou fraquezas, e constitui de um mapa a ser conduzido pelas áreas operacionais para realizar a missão corporativa.

Neste sentido, Gaither & Frazier (2001) definem a estratégia de operações como “um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função de produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas”.

Conforme Ganesi & Corrêa (1994), a definição da estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e das áreas de decisão estratégicas do sistema de operações. Os objetivos referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, e as áreas de decisão são conjuntos de problemas afins de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos e sistemas que influenciam na competência do sistema de operações, quanto aos critérios que se deseja priorizar.

Para Ganesi & Corrêa (1994), os critérios competitivos pelos quais os clientes avaliam os serviços, são:

- Os tangíveis, que consistem na qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações;
- A consistência, que significa conformidade com experiência anterior;
- A competência, que consiste na habilidade e a capacitação em executar o serviço;

- A velocidade de atendimento, prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço;
- O atendimento ou atmosfera, que se refere a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço;
- A flexibilidade que consiste na habilidade de reagir eficaz e rapidamente a mudanças inesperadas nas necessidades e expectativas dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- A credibilidade, que refere-se a formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança;
- O acesso, que é a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço,
- E o custo, que é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço.

Fitzsimmons (2001) apresenta os conceitos de critérios qualificadores, ganhadores e perdedores de serviços no sentido de entender o processo de priorização dos critérios. Os critérios qualificadores seriam aqueles critérios usados por um cliente para criar um subconjunto de empresas que alcançam um padrão mínimo de desempenho. Os ganhadores de serviços seriam aqueles critérios usados por um cliente para fazer uma opção final de compra entre as empresas qualificadas, e os perdedores de serviços, seriam aqueles critérios que representam a falha na prestação de serviços.

As empresas de serviços raramente oferecem todas as prioridades para os clientes, assim, é importante que a priorização de critérios parta da visão dos clientes, e que se analise se o conjunto de objetivos é internamente coerente, isto é, não apresentem conflitos que inviabilizem o atingimento de alto desempenho simultâneo. A compensação (*trade-off*) entre custo e qualidade é talvez a mais evidente (Gaither & Frazier, 2001).

Gianesi & Corrêa (1994) apresentam o processo da formulação da estratégia de operações em dois blocos: o primeiro refere-se à definição do conceito ou missão do

serviço que depende de decisões a respeito do posicionamento da empresa frente a seus concorrentes, o segmento de mercado que a empresa pretende atender e os critérios competitivos priorizados.

O segundo refere-se à definição de planos de ação para o atingimento do desempenho desejado nos critérios priorizados. A partir da comparação do desempenho da concorrência e da própria empresa (*benchmarking*) e da análise de *gaps* (matriz importância x desempenho, desenvolvida por Slack (1993)), prioridades são estabelecidas a curto, médio e longo prazos. A partir dessas prioridades e com o auxílio de ferramentas de análise do serviço (análise de fluxo de processo, análise do ciclo do serviço, análise das áreas de decisão) são identificadas e detalhadas as ações e as áreas de decisão necessárias para implementação da estratégia.

Finalizando, a estratégia de operações deve estar compatível com a estrutura determinada pela estratégia de posicionamento, pelas decisões estratégicas estabelecidas e necessita de um processo lógico, procedimental e prático que permita a formulação e reformulação de estratégias que garantam o poder de competitividade da empresa.

Definidos o plano de ação de longo prazo e as áreas operacionais para implementar a missão corporativa da empresa, o desafio seguinte enfrentado pelos gerentes é equilibrar a prestação do serviço com as demandas diárias dos clientes em um ambiente altamente dinâmico.

2.4 Gerenciamento das operações de serviços

2.4.1 Gerenciamento da capacidade e demanda

Gianesi & Corrêa (1994) definem a capacidade como o potencial produtivo de um sistema. Questões de capacidade afetam o desempenho dos custos dos sistemas de operações, afetam a maior ou menor facilidade de programar a produção de serviços e também afetam o desempenho em termos de tempos (velocidade da prestação de serviço e capacidade de cumprir prazos).

Fitzsimmons (2000) define a capacidade em serviços como uma mercadoria perecível, devido a simultaneidade da produção e do consumo de suas operações. Quando a demanda por um serviço é menor do que a capacidade disponível, os resultados são instalações e servidores ociosos. Algumas vezes, variações naturais na demanda dos serviços criam períodos de ociosidade, e em outras, de clientes na fila de espera.

Duas características predominantes das operações de serviços que tornam desafiadoras suas atividades de gerenciamento são: os serviços são produzidos e entregues por pessoas o que resulta em uma grande variabilidade de processo; o padrão de demanda para os serviços não é uniforme, ou seja, um grande desafio é variar a capacidade de produção para satisfazer esse padrão mutante de demanda (Gaither & Frazier, 2001).

Uma das alternativas mais usadas pelos gerentes é variar a força de trabalho para atender a demanda variável a fim de que haja um equilíbrio razoável entre os custos de produção e satisfação do cliente. Outras táticas para lidar com a demanda não uniforme são: incentivos para horários fora de pico (*off peak*), programas de hora marcada e programas fixos; usar pessoal em tempo parcial, subcontratados e instalações de reserva (*standby*) para aumentar a capacidade durante períodos de demanda de pico; antecipar padrões de demanda e programar o número de empregados durante cada intervalo de tempo para satisfazer a demanda antecipada; permitir que se formem filas de espera quando a demanda do cliente ultrapassar a capacidade de produção (ibidem, 2001).

Gianesi & Corrêa (1994) apresentam três políticas para gestão da capacidade: alterar a capacidade do sistema para que esta se ajuste melhor a demanda; absorver as variações da demanda usando estoques e influenciar a demanda para que esta se ajuste melhor à capacidade existente. Qualquer das três políticas adotadas demanda que, inicialmente, se tenha uma boa noção a respeito de como vai dar-se a demanda em períodos futuros.

Políticas de alteração da capacidade necessitam, antes de tudo, identificar os gargalos do processo, ou seja, os limitantes de capacidade do processo como um todo. No curto prazo (até seis meses), as alternativas de se alterar a capacidade

estão restritas a alterações moderadas devido a certas alterações estruturais. Já no médio e longo prazo, as empresas têm normalmente maior liberdade e uma gama maior de alternativas a escolher.

A política de usar estoques para absorver variações da demanda é limitada pelo fato de que é impossível estocar serviços, entretanto, as operações de serviços podem estocar clientes. Há três formas de “estocar” clientes: através de formação de filas, sistema de reserva e partição da demanda. No curto prazo, a estratégia de formação de filas consegue acomodar as intensas variações de demanda, contudo, quando o cliente é colocado a esperar, esta espera precisa ser administrada pelo fornecedor do serviço, de forma a reduzir o impacto negativo na percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço. Já o sistema de reservas vende capacidade futura de prestação de serviço, e desta forma, reduz-se a espera em filas e garante-se ao cliente a disponibilidade do serviço. A estratégia de partição da demanda identifica diversos grupos de clientes com comportamento diferenciado e, a partir daí, procura-se programar o atendimento aos diversos grupos, de forma a maximizar a utilização da capacidade e minimizar os tempos de espera desnecessários.

A política de influenciar a demanda é muito usada em operações de serviços, pela dificuldade de estocar estoques. Há diversas formas de alterar o perfil de demanda no sentido de nivelá-la para que, deste modo, menos alterações de capacidade e custos sejam incorridos: política de preços que se destina a deslocar porções da demanda no tempo, promoção de demanda fora de pico, desenvolvimento de serviços complementares que tenham um período ciclo de demanda invertida em relação ao serviço normal, comunicação com os clientes que consistem em informar aos clientes os melhores horários para consumirem o serviço, e a distribuição do serviço aos clientes que é uma forma de reduzir o fluxo de clientes às instalações prestadoras de serviços.

Todas essas táticas têm sido usadas para manipular a demanda e torná-la menos volátil, porém, ainda não uniforme.

Fitzsimmons (2000) aborda a gestão da capacidade a partir de duas perspectivas: uma pelo lado da suavização da demanda, permitindo a utilização

plena da capacidade fixa do serviço, e a outra pelo lado do fornecimento. As estratégias mais comumente usadas para o gerenciamento da demanda, como: divisão da demanda, oferecimento de preços diferenciados, promoção da demanda em períodos de baixa, desenvolvimento de serviços complementares, utilização dos sistemas de reserva e gerenciamento do problema de *overbooking* (reservas maiores que a capacidade).

Devido à alta variabilidade da demanda, variabilidade do tempo de serviço e à disponibilidade de pessoal quando necessário, a programação dos turnos de trabalho é um importante problema para muitas organizações de serviços.

Fitzsimmons (2000) apresenta também alternativas para ajustar o fornecimento do serviço à demanda. Empregados com jornada parcial podem ser utilizados para criar capacidade variável. O aumento da participação do cliente no processo de serviço transfere algumas tarefas ao cliente e reduz parte da carga durante os períodos de demanda de pico. Outra alternativa inclui o compartilhamento da capacidade com outros, como é o caso de companhias aéreas alugarem suas aeronaves para outras companhias durante baixa temporada. A criação de capacidade ajustável, por exemplo, abrindo e fechando áreas de jantar em um restaurante. O treinamento de empregados multifuncionais para promover capacidade flexível.

Essas táticas ajudam o nivelamento da demanda que simplifica a programação de pessoal, no entanto, é a natureza do serviço que irá determinar o quanto à demanda do cliente pode ou deve ser controlada (Gaither & Frazier, 2001).

As previsões também têm especial importância para as operações de serviços, principalmente porque é impossível usar estoques em serviços. Vale salientar também, que, quanto mais longos os horizontes, menos precisas as previsões.

Fitzsimmons (2000) apresenta técnicas de previsão de demanda para serviços e classificam-nas em três modelos básicos: subjetivos ou qualitativos, causais e séries temporais.

Os modelos subjetivos são empregados quando existe carência de dados ou informações quantificáveis para a previsão e são úteis para o estágio inicial de

planejamento de sistemas de prestação de serviços quando se pensa a longo prazo. Os métodos mais usados são: o método de Delphi baseados na opinião de especialistas com conhecimento nos mercados onde atuam os serviços; a análise de impacto cruzado que supõe que um evento futuro está relacionado com a ocorrência de um evento anterior; e a analogia histórica que supõe que a introdução e o padrão de crescimento de um novo serviço irá imitar o comportamento de um conceito similar para o qual existem dados disponíveis.

Os modelos causais são modelos estatísticos que supõem que os dados seguem um comportamento identificável ao longo do tempo, e que relações identificáveis existem entre as informações que desejamos prever e outros fatores. Estes modelos variam desde modelos mais simples, baseados em uma técnica de análise de regressão, até modelos mais complexos, chamados de modelos econométricos. São utilizados para horizontes de previsão de médio para curto prazo.

Os modelos de séries temporais são modelos matemáticos utilizados para fazer previsões de curto prazo e são baseados em um padrão de comportamento identificável ao longo do tempo. Variam desde modelos mais simples, média móvel com N períodos, até modelos mais sofisticados como suavização exponencial.

A previsão da demanda ainda é uma parte integrante do gerenciamento da rentabilidade ou gestão do rendimento. O gerenciamento da rentabilidade tenta maximizar o rendimento das operações de serviços que apresentam alto custo fixo e baixo custo variável (exemplo, companhias aéreas, hotéis). A meta do gerenciamento da rentabilidade é vender toda a capacidade disponível de forma que esta atenda a demanda potencial dos vários segmentos de mercado, mesmo se isso significar descontos nos preços, mas, ao mesmo tempo, não recusar um cliente pagador sem descontos, porque a capacidade foi previamente vendida para as pessoas que procuram barganhar nas lojas (Davis et al, 2001).

Assim como na manufatura de bens, o planejamento, programação e controle das operações de serviços depende do tipo de processo de produção. Gaither & Frazier (2001) classificam em três tipos as operações de serviço:

- Quase manufatura – se caracteriza pela predominância dos bens físicos sobre os serviços e pouco contato ou envolvimento com o cliente;

- Cliente como participante – se caracteriza pelo elevado grau de contato com cliente e os bens físicos podem ou não ser relevantes para as operações de serviço. São mais bem expressas pelo setor varejista;

- Cliente como produto - geralmente os serviços são personalizados e o serviço é realizado de fato no cliente.

É bastante comum se encontrar também mais de um tipo de operação dentro de uma empresa de serviço e mesmo dentro de uma empresa de manufatura.

2.4.2 Programação de serviços de quase manufatura

As operações de serviços de quase manufatura, por não possuírem envolvimento de clientes na produção, são tratadas da mesma maneira que as operações de manufatura, e podem ser classificadas como uma operação focalizada no produto ou focalizada no processo (Gaither & Frazier, 2001).

Nas operações focalizadas no produto, a demanda do cliente é prevista, produtos padronizados são produzidos em larga escala rotineiramente numa base combinada de produção para estoque e produção sob encomenda.

As principais preocupações da atividade de programação realizada pelo PCP são, portanto, a obtenção da quantidade certa de materiais e pessoal para produzir suficientes produtos que satisfaçam a demanda do cliente que é bastante variável.

Davis et al (2001) mostra a utilização de versões modificadas do MRP (Materials Requirements Planning), uma ferramenta de manufatura, nas operações de serviços focalizadas no produto.

Nestes tipos de operações, o sistema de administração de estoque consiste em um ou mais terminais (ou registradoras) de Ponto-de-venda (PDV) conectados a um computador central. Dentro do sistema do computador central, está o arquivo de lista de materiais (ou receita) para cada item final. Quando um item final é requerido, todos os seus ingredientes são subtraídos do arquivo de registro de estoques.

Algumas destas operações também usam este sistema para encomendar ingredientes para atender vendas futuras. Uma previsão de itens finais a serem vendidos é gerada e a demanda prevista para estes itens é “explodida” contra a lista de materiais dos itens finais para determinar as necessidades brutas. Estas necessidades são comparadas com os estoques disponíveis para determinar as quantias reais de ingredientes a serem encomendados e as datas de entrega para quando forem necessários.

As operações focalizadas no processo, tal como as *job shops* na manufatura, usam previsões para projetar estrategicamente as operações quanto à capacidade de produção, flexibilidade, tecnologia avançada e qualidade do produto (Gaither & Frazier, 2001).

Decisões quanto à emissão de pedidos são tomadas com o auxílio de sistemas de estoques de demanda independente (lote econômico de compra) e de planejamento das necessidades de recursos (MRP). Os métodos de programação usados são: o controle de entrada e saída da quantidade de trabalho para balancear a capacidade entre as operações; gráficos de Gantt para coordenar fluxos de tarefas dentro e entre os departamentos; regras de seqüenciamento, custos de preparação e tempos de fluxo para um seqüenciamento eficaz de tarefas em centros de trabalho (ibidem, 2001).

2.4.3 Programação do serviço tendo o cliente como participante

Nestas operações de serviços que têm o cliente como participante, o projeto (*design*) e *layout* das instalações desempenham um importante papel na satisfação do cliente com o serviço e, portanto, devem necessariamente acomodar suas necessidades (Gaither & Frazier, 2001).

Conforme Fitzsimmons (2000) também é muito comum utilizar o projeto e o layout das instalações de serviços como parte de uma estratégia de diferenciação para atrair clientes, e como parte dos componentes implícitos do pacote de serviços, como privacidade e segurança, atmosfera e sensação de bem estar.

Gaither & Frazier, (2001) listam alguns dos principais recursos oferecidos: fácil acessibilidade, estacionamentos grandes e amplamente iluminados, portas automáticas e escadas rolantes para minimizar o esforço físico, exposições de mercadorias, etc. O grau em que esses recursos são oferecidos varia de acordo com a quantidade de envolvimento dos clientes nas operações.

As técnicas de PCP utilizadas em manufatura também se aplicam para esses tipos de operações, porém, são necessariamente afetadas pelas estratégias e táticas de comercialização, *marketing* e *merchadising*.

Bitner (apud Davis et al, 2001) introduziu a expressão cenários de serviço (*servicescape*) para descrever o impacto do ambiente físico sobre o cliente. Ela apresenta três elementos essenciais: as condições ambientes que se referem às características por trás da operação incluindo-se nível de ruído, iluminação e temperatura; layout espacial e funcionalidade na operação para minimizar o tempo de viagem dos funcionários e dos clientes, e ao mesmo tempo, maximizar a receita por cliente; sinais, símbolos e equipamentos que se referem aos aspectos de significado social.

As principais atividades relacionadas ao PCP são o planejamento e controle de estoques, qualidade de produto de bens físicos, programação de pessoal, planejamento de filas de espera, manutenção de instalações, armazenagem, embarque, compra e administração de materiais (Gaither & Frazier, 2001).

As filas estão presentes nos mais diversos tipos de operações de serviços, principalmente aqueles com maior grau de envolvimento com o cliente. As filas e como elas são gerenciadas são aspectos dos mais sensíveis e importantes na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado (Gianesi & Corrêa, 1994).

Davis et al (2001) apresenta dois conceitos para gerenciamento dos tempos de espera dos clientes na fila: o tempo de espera real que é o tempo, medido por um cronômetro, da espera de uma cliente antes de ser atendido; e o tempo de espera percebido pelo cliente que é quantidade de tempo que os clientes acreditam ter esperado antes de serem atendidos.

A sensação de espera para o cliente é mais importante em sua percepção sobre o serviço que o tempo real gasto esperando. Isto faz com que os gerentes de serviços se preocupem em meios de atenuar a sensação de espera dos clientes (Gianesi & Corrêa, 1994).

Conforme Fitzsimmons (2000), as decisões de planejamento de capacidade envolvem custos do provimento de um serviço e custos ou inconvenientes que a espera pelo mesmo representa para o cliente. O custo da capacidade do serviço é definido pelo número de servidores disponíveis, ao passo que o inconveniente causado ao cliente é medido em termos de tempo de espera. A capacidade ótima do serviço é aquela que minimiza os custos de serviço em proporção à espera.

Desta forma, a análise de capacidade utiliza modelos de filas para prever a espera do cliente associada a vários níveis de capacidade do serviço. A teoria das filas indica que, a longo prazo, a capacidade de servir deve exceder a demanda, e pode auxiliar, através de modelos analíticos, a tomada de decisões para que se consiga o balanço entre os custos da capacidade produtiva e os custos das filas de espera (Corrêa e Gianesi, 1994).

2.4.4 Programação de operações do serviço tendo o cliente como produto

Nestas operações de serviços, em que o cliente se torna o produto, como, por exemplo, um salão de cabeleireiro, as atividades de planejamento e controle são voltadas inteiramente para a satisfação do cliente.

Gaither & Frazier (2001) apontam como principal fator para a satisfação dos clientes nessas operações, uma força de trabalho treinada, motivada e eficiente. Outros fatores importantes são, as instalações, a qualidade dos materiais usados, os preços e o rápido atendimento.

Em operações mais complexas, como é o caso de atendimento hospitalar, métodos de planejamento e programação devem ser flexíveis o suficiente para acomodar uma grande variedade de tipos e seqüências de tratamento. Por esse motivo, a maquinaria, áreas de trabalho humano e departamentos médicos são organizados de acordo com um layout de processo, e são agrupados e localizados de acordo com suas tecnologias de processamento (ibidem, 2001).

Nestes tipos de operações, simulação computadorizada também é uma ferramenta útil para programação de pessoal e outros recursos.

Em serviços mais simples, muitas vezes não é utilizado nenhum sistema de programação. Desse modo, dispositivos como consultas com hora marcada, sistemas de utilização de senhas ou regras do primeiro a entrar, primeiro a ser atendido freqüentemente são usados para atribuir prioridades entre clientes. Trabalhadores em tempo parcial, equipamentos de reserva e encaminhamento de pacientes a outros profissionais são usados durante períodos de demanda de pico (Frazier & Gathier, 2001).

2.4.5 Qualidade e melhoria em serviços

Gianesi & Corrêa (1994) definem a qualidade em serviços como a comparação entre a percepção do cliente quanto ao serviço prestado e a expectativa que ele tinha, previamente, quanto ao serviço. As expectativas e a percepção do cliente quanto se dão em relação aos critérios competitivos os quais os clientes avaliam os serviços, já comentados anteriormente.

De acordo com Davis et al (2001), a qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende suas expectativas.

Conforme Fitzsimmons (2001), as expectativas dos clientes derivam de fatores como a propaganda boca a boca, necessidades pessoais e experiências anteriores, e listam os cinco principais critérios competitivos, em ordem decrescente de importância, os quais o cliente julga a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. A diferença entre a qualidade do serviço esperado e o percebido é uma medida da qualidade do serviço resultando em uma satisfação negativa ou positiva.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud Gianesi & Corrêa, 1994) desenvolveram o modelo das cinco falhas ou “5 gaps” para a avaliação da distância entre o serviço esperado e o percebido pelo cliente.

➤ A FALHA 1 é a divergência entre as expectativas do cliente e a percepção, pela administração, destas expectativas. Algumas medidas para minimizar estas

falhas são pesquisa de mercado, adoção de melhor comunicação entre a administração e seus funcionários, e redução do número de níveis gerenciais.

➤ A FALHA 2 resulta na comparação da percepção gerencial e a especificação da qualidade do serviço, nem sempre incorporando todas as expectativas levantadas dos clientes. Estabelecimentos de metas e a padronização da prestação de serviço podem eliminar essa falha.

➤ A FALHA 3 deriva da comparação entre a especificação do serviço e o serviço prestado. Adequação dos funcionários e da tecnologia ao trabalho são medidas para prevenção.

➤ A FALHA 4 é a comparação entre o serviço prestado e as expectativas dos clientes esperadas pela formação de comunicações realizadas pela empresa. Coordenação entre marketing e operações, e a formação de expectativas coerentes são medidas para corrigir este tipo de falha.

➤ A FALHA 5 resulta da ocorrência de falhas dos tipos 1 a 4, ou seja, comparação entre o serviço esperado e o percebido.

Duas abordagens de mensuração da qualidade em serviços têm sido usadas para a eliminação dessas falhas, são elas:

SERVQUAL, uma escala de múltiplos itens para medir as cinco principais dimensões da qualidade de serviços, com o intuito de identificar as tendências por meio de pesquisas periódicas com os clientes; *benchmarking* que é a medida da qualidade do desempenho de uma empresa com o desempenho de outras reconhecidas como as melhores da categoria (ibidem, 2000).

O controle estatístico de processos (CEP), uma ferramenta de uso em processos de manufatura, também tem sido amplamente usada para a aquisição da qualidade em serviços. Segundo o CEP, um fenômeno pode ser considerado sob controle quando, através do uso da experiência passada, é possível prever, pelo menos aproximadamente, como se espera que este fenômeno varie no futuro. Um dos conceitos centrais do CEP é que todo processo obedece a uma distribuição do tipo normal estatística (Gianesi & Corrêa, 1994).

Outra ferramenta de manufatura também utilizada para o monitoramento da qualidade em serviços é o controle de processo. Os objetivos dos planos de controle de processos são informar, enquanto os itens ou serviços estão sendo produzidos, se os mesmos atendem às especificações de projeto, e detectar variações no processo que sinalizem que os próximos produtos ou serviços a serem produzidos podem não atender aos requisitos do cliente. A parte estatística baseada em cartas de controle, também é utilizada em serviços (Davis et al, 2001).

O conceito de melhoria contínua, também denominado de *Kaizen*, é uma abordagem sistemática para eliminar erros e melhorar a qualidade entregue ao cliente que pode ser conseguida através da utilização de sistemas ou dispositivos à prova de falhas, chamados pelos japoneses de *poka-yoke*, que previnem defeitos que estejam sendo produzidos (ibidem, 2001).

Gianesi & Corrêa (1994) listam alguns pontos quanto à aplicação destes sistemas em serviços: como o cliente pode influenciar a qualidade de prestação do serviço, deve-se pensar em dispositivos tanto por parte do cliente quanto do servidor; como o contato com o cliente de serviços pode dar-se através de vários meios, sistemas *poka-yoke* podem ser pensados para uma série de tipos de contato, por telefone, carta, terminal, etc.

2.5 A indústria do turismo

2.5.1 Introdução

O setor de turismo é considerado o setor que mais cresce na economia mundial. Cada vez mais pessoas em todo o mundo encontram nas viagens a melhor alternativa para preencher seu tempo livre. Daí as boas perspectivas para o turismo.

2.5.2 Definição da atividade turística

A primeira definição da palavra turismo foi dada, possivelmente, pelo economista austríaco Herman Von Schullard em 1910, sendo "a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a

entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região” (Herman Von Schullard, apud Andrade, 1995).

Por volta de 1942, os professores suíços Hunziker & Kraper completaram definições anteriores conceituando o turismo como "o complexo de relações e fenômenos relacionados com a permanência de estrangeiros em uma localidade, pressupondo-se que estes não exerçam uma atividade principal, permanente, ou temporária remunerada”.

Anos depois, Andrade (1995) definiu o turismo como o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.

Andrade (1995) ainda conceitua o turismo de forma estrutural como sendo "o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos turísticos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento”.

O turismo pode ser classificado quanto à sua modalidade, tipo e forma. Quanto à modalidade, o turismo pode ser:

- Interno - conjunto de atividades especializadas de natureza turística que os habitantes de um país usufruem sem deixar o território nacional;
- Externo - conjunto de atividades turísticas além do território do país de residência do turista, onde temporariamente são consumidos bens e serviços;
- Receptivo - turismo interno e externo, diz respeito ao núcleo emissor de turistas, porém, quando o núcleo emissor é um país estrangeiro, o país que acolhe o visitante é chamado de receptivo;
- Intermediário - se manifesta de forma sistemática e permanente nos logradouros existentes entre pólos emissores e receptores;
- Quantitativo - trata o turismo em suas dimensões numéricas, quantitativas ou volumétricas.

Quanto ao tipo, o turismo é classificado em:

- De Férias - as férias configuram como garantia de um turismo intensivo, devido à sequência de dias disponíveis ao lazer e ao repouso. Constituem-se num dos pontos mais altos da lucratividade turística;
- Cultural - abrange as atividades que se efetuam através de deslocamentos para a satisfação de objetivos com relação a emoções artísticas, científicas, de formação e de informação nos vários ramos existentes;
- De Negócios - é o conjunto de atividades de viagem, hospedagem, alimentação e lazer praticado por aquele que viaja a negócios referentes tanto a atividades comerciais como industriais;
- Desportivo - referem-se a todas as atividades de viagens com vistas a participação em eventos desportivos, no país ou no exterior;
- De Saúde - também conhecido como turismo terapêutico ou de tratamento, refere-se ao conjunto de atividades turísticas que as pessoas exercem para adquirir boa saúde física e psíquica;
- Religioso - conjunto de atividades que envolvem a realização de visitas a receptivos que expressam sentimentos místicos ou suscitam a fé, a esperança e a caridade aos crentes;

Quanto à forma, o turismo ainda pode ser classificado em:

- Individual - também conhecido como turismo particular ou auto-financiado, refere-se ao conjunto de atividades necessárias ao planejamento e execução de viagens, sem o intermédio de agências de viagem ou entidades turísticas;
- Organizado - é o conjunto de atividades turísticas programado, administrado e executado por agências de turismo, associações, entidades de classe, clubes ou outra organização envolvendo um grupo de pessoas;
- Social - um tipo de turismo organizado para pessoas de camadas sociais cujas rendas, sem a ajuda de terceiros, não lhes permitiriam a programação de viagens. Geralmente, diz respeito a colônias de férias de associações, de entidades

de classe, de empresas ou albergues que funcionam com recursos governamentais ou fundos especiais;

➤ Intensivo - refere-se ao conjunto de programas turísticos em que as pessoas permanecem hospedadas num único local, mesmo que efetuem excursões e passeios a outros locais;

➤ Extensivo - refere-se a hospedagem e o conjunto de atividades em um mesmo núcleo, com a duração de pelo menos três semanas. Esta modalidade exclui as excursões e passeios a outros receptivos;

➤ Itinerante - envolve uma série de permanências em lugares diversos, ou seja, compõe-se de visitas ao maior número possível de núcleos receptivos, em uma única viagem, com estada curta nos locais visitados.

2.5.3 A indústria do turismo no Brasil

O Turismo é considerado por muitos professores, analistas de mercado, empresários e afins, como sendo um fenômeno multiplicador, tanto de empregos quanto em divisas, é um fator social, econômico, cultural e político, pois é um dos líderes na geração de empregos do século XXI e exerce impacto sobre 52 setores da economia brasileira (construção civil, transportes, hotéis, pousadas, agências, operadoras, informática, entre outros).

Segundo a EMBRATUR (2000), o turismo no Brasil vem crescendo nos últimos anos a uma taxa média de 3.5%, o que significou uma contribuição de 7.0 % para formação do Produto Nacional Bruto brasileiro no ano de 2000. Em 2000, o Brasil recebeu 5.313.463 turistas vindos do exterior, o que representou um acréscimo de 4,04% em relação ao ano de 1999, passando do 43º lugar em 1994 para o 29º em 2000, no ranking da OMT de destinos turísticos mais procurados de todo o mundo.

Segundo estudos da World Travel & Tourism Council apud EMBRATUR (2000), nesse mesmo ano foram gerados 5,3 milhões de empregos decorrentes da atividade turística, o que representa 7,4 % do total da população ocupada no território nacional. Os investimentos estrangeiros diretos na atividade turística alcançaram a média anual

de US\$ 6,04 bilhões e crescem a uma taxa média de 5 % ao ano segundo dados da mesma fonte.

2.5.4 Agências de turismo como órgão de planejamento e controle da atividade turística

Antes de ser abordado as funções das agências de turismo dentro da atividade turística, faz necessário defini-la de forma clara e precisa. Segundo a EMBRATUR (2000), define as agências de turismo como entidades que prestam assistência turística aos viajantes, mediante pagamento. E afirma que as agências de turismo são também empresas produtoras de serviços, considerando que, além dos serviços comercializados por estas e produzidos por outros operadores turísticos, existem serviços específicos que são oferecidos pela própria agência de turismo.

Andrade (1995) enquadra as agências em duas categorias distintas, são elas: agências de viagens e agências de viagens e turismo. Agências de viagens são aquelas que prestam serviços a seus usuários em território brasileiro e em países limítrofes, quando em função da complementação de viagens e por tempo limitado. Agências de viagens e turismo são aquelas que prestam serviço não apenas ao público consumidor, mas também às próprias agências de turismo, tanto no Brasil quanto no exterior. Muitas vezes podem trabalhar com câmbio e remeter moeda estrangeira ao exterior.

Torre (1987) as classifica por tipo de mercado em: agências de turismo receptivo que são as que organizam e gerenciam viagens, proporcionando certos serviços isolados a turistas estrangeiros e nacionais, porém, que residam fora do território nacional; agências de turismo emissivo que são aquelas que vendem tanto serviços isolados como viagens organizadas, geralmente por outra agência do exterior, à turistas nacionais e estrangeiros, que residem no país e que viajam fora do território nacional; agências de turismo nacional que são as que promovem e vendem serviços a pessoas do país ou que residem nele, dentro do território nacional.

As agências de turismo exercem papel fundamental no desenvolvimento da atividade turística. Sua função é permitir o encontro da demanda com a oferta turística. Segundo Pelizzer (1989), a agência de turismo serve de ligação entre o

cliente e as empresas que com ela colaboram a fim de obter um resultado econômico. A agência surge com um caráter de mediadora, entre uma demanda de clientes e uma oferta de serviços (transporte, hospedagem, alimentação, atrativos turísticos e "souvenirs") de um núcleo receptor. Por analogia pode-se inferir que elas possuem a função de planejamento e controle da atividade turística.

As atividades de uma agência de turismo podem ser subdivididas em duas funções principais: a função de intermediária e a função de organizadora. Como intermediária, fornece serviços associados a viagens, a permanência do turista no local de destino e outros serviços como a simplificação de formalidades com relação a vistos, venda de cheques de viagem, entre outros.

Como organizadora, fornece serviços associados à organização de itinerários especiais feitos a pedido ou de excursões turísticas vendidas em massa. Esta última pode ser de criação e propriedade da própria agência ou então pode servir como representante de uma outra agência proprietária. No primeiro caso, a empresa atua como atacadista fazendo conjuntos turísticos e vendendo estes conjuntos através de outras agências ou vendendo-os diretamente (varejista), ou ainda agindo das duas formas ao mesmo tempo (semi-atacadista).

Andrade (1995) afirma que a agência de turismo, independente de sua classificação em pequena, média ou grande, necessita de capital, pessoal especializado e de clientes, sendo atendida pelos seguintes setores:

- Setor Contábil - responsável por assuntos relacionados a pagamentos e recebimentos, problemas cambiais, seguros de vida e de bagagens de passageiros, além das atividades clássicas de contabilidade;
- Setor de Planejamento - este setor planeja com base na análise de dados passados e do presente, elementos fundamentais para que sejam determinadas estratégias na negociação de serviços com empresas de turismo ou fornecedores de bens e serviços a eles referentes, direta ou indiretamente.
- Setor de Propaganda e Marketing - trabalha com a imagem da empresa no mercado e com as reais qualificações dos produtos que ela comercializa. Trata da pesquisa da oferta e da demanda, bem como da análise de todos os dados

coletados, conhecimento das causas motivacionais da demanda, entre outros dados.

➤ Setor de Informações - armazena os dados técnicos e a documentação, além das informações atuais do setor, que devem ser difundidas por toda a empresa, a fim de tornar o agente informado a respeito de tudo o que seja útil em sua função de informar e formar opinião.

Conforme Marqués & Blanco (1987), as atividades mais comuns de uma agência de turismo moderna são: proporcionar informações gerais e específicas ao público, reservar e vender boletos de transportes aéreo, terrestre e marítimo, reservar e vender alojamento e alimentação, reservar e vender excursões e visitas locais, reservar e vender entradas de teatros, exposições, festivais e museus, planejar formas e modos de transporte, incluindo os alojamentos, planejar formas e modos de alojamento e alimentação, reservar e utilizar serviços complementares, tais como guias e intérpretes, facilitar a tramitação de documentos como passaportes, vistos e seguros, estabelecer e manter contatos entre o cliente e os servidores turísticos, realizar uma promoção ativa dos atrativos e serviços turísticos disponíveis, organizar e vender viagens por pacotes especiais.

2.6 Trabalhos na área

A seguir serão apresentados, de forma resumida e agrupados em assuntos específicos, os trabalhos encontrados a partir da revisão bibliográfica sobre os temas levantados nessa dissertação. Como será mostrado, pouco se estudou e relatou sobre os sistemas de PCP aplicado à indústria de turismo, e, especificamente, em agências de turismo.

2.6.1 PCP na gestão de serviços

Lemos & Erdmann (1998) apresentam em seu artigo as atividades de planejamento e controle da produção aplicadas ao setor hoteleiro. Os autores mostraram que a produção hoteleira obedece todos os passos de um sistema de produção convencional, o de manufatura de bens, e que a maioria dos conceitos e técnicas de PCP utilizadas na manufatura se adequam ao setor hoteleiro. Sendo o PCP baseado na organização e manipulação de informações vindo de diversas

áreas, os autores também verificaram a necessidade de um sistema de informação como ferramenta de apoio ao PCP para a integração destas funções.

Graeml et al (2000) apresentam em seu artigo a aplicação de alguns conceitos de planejamento estratégico, definidos no livro de *Administração Estratégica de Serviço*, de Giancesi & Corrêa (1994), para um hotel de lazer de pequeno porte. Com base nestes conceitos, os autores mostraram que o hotel está conseguindo se estabelecer em um mercado altamente competitivo, demonstrando a importância do planejamento estratégico para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e o aumento da lucratividade da empresa.

Cardoso & Erdmann (2001) apresentam em seu artigo o contexto de um serviço de atendimento hospitalar sob o enfoque de planejamento, programação e controle da produção. Através de um estudo exploratório-descritivo, os autores diagnosticaram a utilização dos procedimentos de PCP para o setor de atendimento de emergência, principal produto do hospital, e concluíram a falta de ferramenta adequada para o gerenciamento organizacional no atendimento ao paciente. Os autores sugeriram a possibilidade de elaboração de modelos de gerenciamento adequados para a área hospitalar, para que essas organizações alcancem resultados mais positivos na produção de seus serviços.

2.6.2 A estratégia de produção no setor de serviços

Salomão et al (2000), analisam em seu artigo o conteúdo da estratégia de operações de serviços, através de um estudo de caso, em uma empresa de serviço de apoio à construção civil. Os autores identificaram as prioridades competitivas, áreas de decisão afetadas e os respectivos planos de ação adotados pela empresa. Como conclusão, os autores verificaram coerência entre os planos implementados e as respectivas prioridades, além de uma considerável importância pela gestão de pessoal para a implementação dos planos. Adicionalmente, verificaram a importância da empresa em entender a natureza dos seus serviços para definição da estratégia de foco, e conseqüentemente, priorização de seus critérios competitivos.

Barros Filho & Tubino (1998) apresentam em seu artigo uma metodologia para a implantação das práticas do Planejamento e Controle da Produção em micro, pequenas e médias empresas. Os autores propõem um processo de dez etapas para a implementação e destacam que boa parte dos problemas na implantação de sistemas PCP recai sobre as etapas iniciais do processo, que são; a definição da equipe responsável pelo “Projeto PCP”, sensibilização na empresa sobre a importância do PCP, e o nivelamento do conhecimento na empresa em PCP. Essas etapas são de fundamental importância, pois envolvem a formação da cultura para as melhores práticas do PCP.

Hoffmann (1998) apresenta em seu artigo uma pesquisa qualitativa, em uma empresa prestadora de serviços de treinamentos de cursos, que objetivou compreender como a mesma realizava suas estratégias e qual o impacto dessas estratégias sobre seu desempenho. O autor concluiu que devido à crescente competitividade e ao mercado altamente instável neste setor, fez com a empresa adotasse diferentes modos de elaboração de estratégias, baseados em um modo empreendedor, aliado ao incrementalismo. O planejamento estratégico exposto pela literatura não se mostrou satisfatório para o caso estudado, fazendo com a empresa adotasse uma forma híbrida que atendesse à sua necessidade.

2.6.3 Qualidade em serviços

Rangel & Fonseca (2001) abordam em seu artigo a importância da qualidade dos serviços para a sobrevivência da atividade turística. Os autores enfatizam que a busca da excelência no atendimento para atender às necessidades dos clientes é pressuposto básico para diferenciação dos serviços e fator essencial para se obter vantagem competitiva e lucratividade frente a seus concorrentes. A informação é também vista com fator importante para se autoqualificar e proporcionar uma melhor qualidade no atendimento.

Alcântara (2000) apresenta em seu artigo algumas reflexões sobre a importância da integração das estratégias de logística e marketing como diferencial competitivo para empresas de serviço, agregando valor para o cliente e excelência no atendimento.

Mendes et al (2001) verificou em seu trabalho o nível de qualidade dos serviços prestados por um setor ambulatorial de um hospital, percebida por seus usuários e funcionários, e o comprometimento organizacional de seus funcionários perante a instituição. A ferramenta utilizada para mensurar a qualidade dos serviços foi baseada no modelo SERVQUAL e para mensurar o comprometimento organizacional foi o modelo proposto por Meyer (Medeiros, 1997). Como resultado, apesar do nível de excelência dos serviços oferecidos pelo setor, favorecido pela competência e envolvimento do corpo funcional, existe a possibilidade de declinação do nível de qualidade do atendimento devido ao baixo nível de interação dos funcionários à cultura da organização.

Silva & Schmitdt (1998) abordam em seu artigo que a qualidade no atendimento é condição primordial para as organizações obterem lucro, e conseqüente sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo. Enfatizam a implantação de programas de gestão da qualidade para garantir satisfação dos clientes e aumento da produtividade. Os autores também atentam que, atualmente, assumem a liderança de mercado, empresas com produtos altamente diferenciados e preços competitivos, que a qualidade volta-se para a plena satisfação do cliente.

Heckert & Silva (2001) discutem em seu artigo a qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. Através de uma revisão bibliográfica e um estudo de caso foi verificado que devido a algumas características específicas do modelo organizacional deste setor, caracterizado dentre outros fatores pela multiplicidade de públicos (*stakeholders*) que a organização precisa satisfazer, é necessário uma abordagem de conceito de qualidade de serviços distinta da implementada para as empresas de mercado.

2.6.4 A avaliação da qualidade no setor de serviços

Souza & Pereira (2001) apresentam em seu artigo uma análise de incidentes críticos durante o encontro dos serviços no setor varejista, na qual as falhas e serviços de recuperação foram identificados e classificados com base nos modelos de Bitner et al (1990). Dentre as categorias relatadas, o item produto com defeito foi a mais mencionada, seguida do prazo de entrega, políticas de troca, garantia dos produtos e falta de atenção dos fabricantes. O equilíbrio entre os serviços de

recuperação insatisfatório e satisfatório sugeriu a importância para a busca da excelência do serviço de recuperação na retenção dos consumidores.

Heckert (2000) analisa em seu artigo a qualidade do serviço no segmento bancário Corporate através do modelo SERVQUAL, focando nas dimensões da qualidade em serviços e os cinco *gaps*. O autor concluiu que a responsividade e o preço são as dimensões mais críticas, e que, os principais *gaps* são do tipo 2 (indicadores de desempenho) e 4 (comunicação com o cliente), o que mostrou que as especificações da qualidade do serviço não estavam de acordo com as expectativas dos clientes e que o banco apresentava falhas na comunicação a seus clientes dos esforços que realizava para atendê-los.

Jesus et al (2001) apresentam em seu artigo, através de um estudo de caso, a aplicação da metodologia QFD – Quality Function Deployment no setor de serviços de assistência técnica no mercado de automação bancária. Como resultado, foram definidos e priorizados os atributos relevantes, a partir do ponto de vista dos clientes, que serviram como ponto inicial para a realização de um plano de ação integrado e sistêmico de qualidade. Com a aplicação do QFD, os autores verificaram uma mudança de comportamento da empresa, passando de reativa para pró-ativa, baseando sua tomada de decisão em dados e fatos visando à ampliação da satisfação dos seus clientes.

Costa & Mansur (2000) abordam em seu artigo, uma avaliação da qualidade em serviços utilizando uma metodologia ELEQUAL. A metodologia ELEQUAL propõe uma classificação da Qualidade em Serviços através da avaliação da satisfação da qualidade percebida pelo cliente, baseando-se no algoritmo ELECTRE III, que integra a família de métodos de subordinação e síntese (métodos de análise multicritério – MCDM), representando preferências estabelecidas pelo decisor. Os autores concluíram que os métodos de Análise Multicritério (MCDM) são mais eficazes no tratamento de problemas de priorização e ordenação, envolvendo múltiplas variáveis subjetivas, quando comparado ao uso da média ponderada, utilizada em manufatura.

2.6.5 Tecnologia de informação no setor de serviços

Lunardi et al (2001) apresentam em seu artigo uma análise dos possíveis efeitos da aplicação de Tecnologia da Informação (TI) nas organizações bancárias do Conesul. Desenvolveu-se um estudo comparado, envolvendo executivos bancários argentinos, uruguaios, chilenos e brasileiros, considerando-se as suas percepções quanto ao impacto proporcionado pela TI nas variáveis estratégicas organizacionais. Concluiu-se que os avanços tecnológicos têm sido vitais para os bancos desses países investigados, não tanto pela utilização de tecnologias de ponta, mas pelas circunstâncias de menor competitividade, nas quais se exigem os serviços bancários desses países. Além disso, a forte presença de grandes instituições financeiras internacionais tem unido o desenvolvimento e a utilização da TI, de forma a racionalizar os custos de operação a fim de tornarem-se competitivos.

Damiani & Flecha (2000) abordam em seu artigo o impacto presente e potencial da Tecnologia da Informação (TI) na indústria do turismo e no marketing turístico através de resultados comparados em sites da indústria turística no Brasil e no mundo. Considerando o trabalho de RACHMAN (1998) pôde-se observar a rapidez do crescimento dos turistas que utilizam a Internet como ferramenta para decisão de compra obrigando a uma profunda análise do setor de agências de viagens, como canais de distribuição, e a necessidade de rápida reformulação e melhoria das informações e serviços fornecidos ao consumidor.

Martins et al (2000) apresentam em seu artigo as principais contribuições do uso da tecnologia da informação na prestação de serviços. Os autores enfatizam que as TI, principalmente a Internet, são contribuidoras para o alcance da competitividade, sendo aliadas dos funcionários, aumentando sua capacidade de conhecimento, melhorando a qualidade e disponibilizando informações, com um aumento de produtividade e redução de custos.

2.7 Considerações finais

Neste capítulo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o PCP e a prestação de serviços na Indústria do Turismo. Foram abordados os principais conceitos e características do setor de serviços, suas especificidades em relação à manufatura, e técnicas de gerenciamento de suas operações de serviços. Posteriormente, foi dado enfoque ao setor de turismo e agências de viagens e, ao final do capítulo, foram apresentados trabalhos do foi pesquisado sobre os sistemas de PCP em serviços, e, especificamente, em agências de turismo.

A pesquisa bibliográfica realizada não conseguiu identificar estudos ou abordagens específicas a respeito das formas como o PCP está estruturado e quais métodos e sistemas são utilizados em agências de turismo. Como foi visto, poucos trabalhos exploraram o setor de serviços, e, especificamente o de turismo, não sendo identificado nenhum com o foco em PCP aplicado em agências de turismo, o que justifica a pesquisa que foi empreendida e que está descrita no capítulo posterior.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Introdução

Este capítulo tem por objetivo descrever a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos do presente trabalho. Serão caracterizados a tipologia da pesquisa, o tipo de amostra e os instrumentos utilizados para a realização da pesquisa. Por fim, será descrito de forma detalhada, o questionário de pesquisa elaborado que tornou possível a coleta, o tratamento e análise de dados da pesquisa.

3.2 Tipologia da pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do presente trabalho tem caráter teórico-empírico, desenvolvida na forma de um estudo exploratório e descritivo.

Segundo Vergara (1998) a pesquisa exploratória é utilizada em campos onde há pouco conhecimento agrupado e sistematizado, enquanto que a pesquisa descritiva se preocupa em estudar uma referida população no desejo de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade.

Mattar (1996) comenta que a pesquisa exploratória visa proporcionar maiores informações e conhecimentos sobre o problema de pesquisa a ser desenvolvido. O autor destaca ainda que as técnicas empregadas na pesquisa exploratória são as seguintes:

- Levantamentos bibliográficos;
- Levantamentos documentais;
- Levantamentos estatísticos;
- Levantamentos de pesquisas efetuadas;

- Levantamentos de experiências (através de entrevistas individuais ou em grupo);
- Estudos de casos.

Já a pesquisa descritiva se caracteriza por possuir objetivos e procedimentos bem estabelecidos e estruturados, visando a atender a resolução de um problema de pesquisa. As técnicas utilizadas na pesquisa descritiva são as seguintes:

- Entrevistas (pessoais e por telefone);
- Questionários (pessoais e pelo correio):

A pesquisa exploratória do trabalho em estudo foi baseada em duas técnicas:

- Revisão de literatura;
- Pesquisa de Campo.

A revisão de literatura foi efetuada através de uma revisão bibliográfica dos sistemas de PCP em serviços e gestão em agências de turismo, com a finalidade de se conseguir a atualização do tema pesquisado. Enquanto que para a pesquisa de campo foi utilizado o Estudo de Casos Múltiplos para a coleta das informações necessárias à identificação e análise dos sistemas de PCP utilizados pelas agências de turismo do Estado do Ceará.

A escolha deste método de pesquisa deve-se à necessidade de se desejar obter uma visão inicial sobre o funcionamento do PCP em agências de turismo, devido à grande carência de informações a esse respeito, tendo em vista ainda que, através do estudo de caso, é possível uma análise mais profunda do fenômeno de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

De acordo como Gil (1996), o estudo de caso é o método mais recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. O autor enfatiza também sua importância ao pesquisador como estímulo a novas descobertas ao longo da pesquisa, e, sua ênfase na totalidade, onde o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões do problema, focalizando-o como um todo.

Godoy (1995) complementa ainda que o estudo de caso é a estratégia preferida quando o pesquisador procura responder às questões de “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real.

Rauski (1999) diz que o estudo de múltiplos casos permite estabelecer comparações e diferenças em uma mesma situação de pesquisa. Na mesma linha de pensamento, Yin (1994) afirma que o estudo de múltiplos casos, tendo em vista a evidência de vários casos, é freqüentemente considerado como o mais consistente.

A pesquisa descritiva do trabalho em estudo foi baseada em duas técnicas:

- Questionário pessoal;
- Entrevistas.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, o trabalho teve conotação qualitativa, por se tratar de um estudo de caráter descritivo e por procurar buscar o entendimento do fenômeno como um todo.

Triviños (1995) indica cinco características para a pesquisa qualitativa, apresentadas a seguir:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.
- A pesquisa qualitativa é descritiva.
- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.
- Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente.
- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Esta dissertação está estruturada como pesquisa-diagnóstico, que levanta e define problemas e possibilita maior conhecimento sobre o ambiente investigado em determinada situação, em um momento definido (Roesch, 1996).

3.3 População e amostra

A população da pesquisa poderia apresentar um número grande se fossem consideradas todas as agências de turismo do Estado do Ceará, o que seria impraticável considerando o fator tempo. A opção pela obtenção de informações mais aprofundadas relativas ao sistema de PCP das empresas, aliada a necessidade de uma maior dedicação dos respondentes, torna impossível considerá-las em sua totalidade.

Dessa forma, a definição da amostra baseou-se na teoria de Donaire (1997) que afirma que embora não haja um número ideal de casos, um número entre cinco e dez casos costuma ser satisfatório.

Na presente pesquisa, serão considerados cinco casos, que envolverão empresas de grande, médio e pequeno porte, a fim de se poder aferir em cada caso as similaridades e diferenças entre os sistemas e práticas de PCP utilizados.

3.4 Instrumento de pesquisa e coleta de dados

A definição do instrumento de pesquisa a ser utilizado para a coleta de dados depende dos objetivos que se pretende alcançar na pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de pesquisa mais usuais são o questionário, a entrevista e o formulário.

De acordo com Gil (1996), o questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo entrevistado. Na entrevista, por sua vez, as perguntas são feitas oralmente com as respostas apontadas pelo próprio pesquisador e pode ser guiada, ou não, por um roteiro previamente estabelecido. Por fim, no formulário o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.

Os instrumentos de pesquisa utilizados nesta dissertação foram o questionário e entrevistas com empresas selecionadas utilizando o próprio questionário como roteiro.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, abertas e semi-fechadas para dar maior mobilidade e flexibilidade nas respostas com o intuito de obter a informação com o maior grau de detalhe possível, sem entretanto, cansar o pesquisado.

Utilizou-se também de entrevistas, pois, dentre todos os instrumentos de pesquisa, é a que apresenta maior flexibilidade, possibilita o auxílio ao entrevistado com dificuldade de responder e de conseguir informações mais precisas, bem como a análise de seu comportamento não verbal, registros de reações, gestos, etc (Gil, 1996).

3.4.1 Questionário de pesquisa

O questionário está estruturado de tal forma a traçar o perfil mais completo possível do sistema de PCP utilizado pelas empresas, dando subsídios para a formulação de um diagnóstico.

Quanto à forma, o questionário possui perguntas abertas, fechadas e semi-fechadas. Segundo Marconi (1991), as perguntas abertas permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e possibilita investigações mais profundas e precisas. As perguntas fechadas, embora restrinja a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação. Já as perguntas semi-fechadas, ou de múltipla escolha, apresentam uma série de possíveis respostas abrangendo várias facetas do mesmo assunto, é facilmente tabulável e proporciona uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas.

O questionário é composto de oito blocos de questões: A, B, C, D, E, F, G, H. Cada bloco de questões busca obter informações sobre determinados aspectos relacionados ao PCP.

O Bloco A – *“Dados Gerais da Empresa”*, classifica e caracteriza o tipo de agência de turismo em estudo, por meio do mercado em que atua, porte e tipo de serviços que oferece. Tem o intuito de relacionar o sistema de PCP adotado com seu porte e as características do mercado.

O Bloco B – *“Visão Geral do PCP da Empresa”*, busca conhecer como é feito o planejamento e controle dos serviços oferecidos pela empresa, a existência ou não de um departamento específico para a execução de suas atividades, seu porte, as principais funções desempenhadas, e seu relacionamento com as demais áreas.

A partir dessas informações será possível obter uma visão sistêmica do órgão PCP ou função PCP (já que nem todas as empresas possuem um órgão específico de PCP), e verificar possíveis áreas de conflito interdepartamental, tendo em vista que o PCP, para realizar o seu trabalho, necessita de informações de várias áreas.

O Bloco C – *“Planejamento, Programação e Controle – Estratégia de Operações”*, busca obter informações a respeito da postura estratégica de longo prazo da empresa, ou seja, se são definidas metas de longo prazo e planos de ação para realizar tais metas. Busca também identificar os critérios de desempenho que são priorizados para obtenção de vantagens competitivas.

O Bloco D – *“Planejamento, Programação e Controle - Gerenciamento da Demanda e da Capacidade”*, procura identificar se a empresa utiliza previsão de demanda e que tipo ou técnica de previsão é aplicada para dimensionamento de sua capacidade. Procura obter informações de como ocorre a demanda para os serviços oferecidos e quais as ações que a empresa implementa para ajustar o fornecimento do serviço à demanda.

O Bloco E – *“Planejamento, Programação e Controle - Gerenciamento no Médio e Curto Prazos”*, busca conhecer quais informações que a empresa possui para elaborar o planejamento de seus serviços no médio e curto prazos, se a empresa utiliza um plano formal para a execução de suas atividades, e, se caso utilize, de que forma este plano é gerenciado com relação as alterações ocorridas.

O Bloco F – *“Planejamento, Programação e Controle - Gerenciamento de Filas e Fluxo de Clientes”*, busca conhecer se as filas sejam pessoalmente ou por telefone, estão presentes no dia a dia da empresa e quais as táticas que são utilizadas para atenuar a sensação de espera do cliente. Procura também conhecer como é feito o gerenciamento do fluxo de clientes, se a empresa adota alguma estratégia de atendimento e como está disponibilizado o *design* e o *layout* das instalações para acomodar as necessidades dos clientes.

O Bloco G – *“Planejamento, Programação e Controle - Gerenciamento de Bens Facilitadores”*, procura conhecer se a empresa planeja e controla estoques de bens materiais e quais as técnicas que são utilizadas para tal.

O Bloco H – *“Planejamento, Programação e Controle – Qualidade e Melhoria em Serviços”*, procura saber se alguma filosofia ou técnica de modelo de qualidade é praticada pela empresa, identifica se a busca pela qualidade baseia-se nos critérios competitivos priorizados, como se dá a divulgação de seus serviços, se há preocupação na qualificação e motivação de seus funcionários, se a empresa tem conhecimento dos custos de qualidade e como reage frente as falhas cometidas. Com essas informações, será possível saber como a empresa avalia a qualidade de seus serviços e seu comprometimento para sua melhoria.

O questionário como um todo, que pode ser observado no Anexo A da presente dissertação, busca obter o conhecimento e estado atual das atividades de PCP nas agências de turismo do Estado do Ceará, e identificar as principais filosofias/técnicas de PCP utilizadas. Pela abrangência e complexidade das questões, o questionário deverá ser respondido pelo (a) diretor (a) da empresa, ou outro cargo correlato.

3.5 Resultados esperados

Espera-se no desenvolvimento do presente trabalho alcançar os seguintes resultados:

- Validação do questionário acima descrito como um instrumento de pesquisa que permita buscar o conhecimento e estado atual das atividades de PCP nas agências de turismo no estado do Ceará;
- A utilização do estudo de casos múltiplos ensejará uma análise cruzada entre as práticas de PCP adotadas pelas agências de turismo pesquisadas, possibilitando fazer um diagnóstico sobre o assunto. Neste sentido, a análise cruzada evidenciará o relacionamento entre os níveis de planejamento associados ao PCP e possibilitará uma visualização mais clara dos pontos comuns e divergentes dos sistemas de PCP, em relação aos aspectos considerados em cada bloco do questionário. Em função dos dados obtidos é possível a elaboração de um diagnóstico conjunto e a

proposição das melhorias pertinentes;

- Verificar como está estruturado o PCP, suas funções e técnicas correspondentes, que devem guardar semelhanças, independentemente do seu porte e tipo de serviço oferecido; e
- Propor a adequação dos referidos sistemas às suas necessidades, abrangendo os horizontes de curto, médio e longos prazos.

3.6 Considerações finais

Neste capítulo definiu-se a metodologia que norteará o presente trabalho. Para se atingir o objetivo proposto nesta dissertação, primeiramente, esta pesquisa foi caracterizada como tendo um enfoque teórico-empírico, desenvolvida na forma de um estudo exploratório e descritivo.

Em um segundo momento, procurou-se justificar a opção do estudo de casos múltiplos, abordando sua relevância na pesquisa qualitativa, sendo definidos, ainda, a amostra e a forma da coleta de dados que permitirão atender os objetivos propostos neste trabalho.

Finalmente, foi descrito de forma detalhada o questionário de pesquisa elaborado que deverá ser aplicado junto aos diretores ou gerentes das agências selecionadas, e foram evidenciados os resultados que se espera obter com a realização deste estudo.

No próximo capítulo serão apresentados e analisados os dados levantados junto às agências de turismo selecionadas, que permitirão identificar e analisar as práticas de PCP adotadas, e que possibilitarão gerar considerações a respeito da adequação dessas práticas à realidade e ao desempenho esperado.

CAPÍTULO 4 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E RESULTADOS

4.1 Introdução

Foram realizadas entrevistas e aplicação do questionário em cinco agências de turismo sediadas em Fortaleza, tendo como critério de seleção o acesso do pesquisador aos principais dirigentes das empresas. Procuro-se também selecionar empresas de diferentes tamanhos e portes. Objetivando preservar sua identidade e manter o sigilo das informações prestadas, as empresas serão neste trabalho identificadas pelas letras A, B, C, D, E.

Primeiramente, o questionário (Anexo A) foi entregue pessoalmente na empresa à pessoa que iria efetivamente respondê-lo, geralmente o diretor(a) ou gerente responsável, para quem foram explicados os objetivos da pesquisa. Posteriormente, após a devolução do questionário devidamente preenchido, o respondente esclarecia através de uma entrevista pessoal, ao pesquisador, alguns pontos que mereciam melhor entendimento.

A seguir é apresentada cada uma das empresas, os resultados coletados nos questionários e são feitos comentários das informações obtidas. Ao final, será feita uma análise cruzada das cinco organizações, onde são resumidos os principais pontos comuns e divergentes entre as empresas, no tocante aos sistemas ou funções de PCP utilizados.

4.2 Empresa A

A empresa A existe há quatro anos em Fortaleza e 126 anos no mundo. É provedora de soluções em agenciamento e gerenciamento de serviços de viagens corporativas. Está presente em 141 países através de mais de 3100 agências. No Brasil, a empresa conta com mais de 140 postos de serviços localizados nas instalações de seus clientes e três centrais de atendimento remotas (duas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro), além de 16 filiais e 17 salas de apoio aos Passageiros (SAP), localizadas em aeroportos.

Através de sua rede mundial oferece o SIA (System inter-agencies), pode-se efetuar a emissão de bilhetes em qualquer uma das mais de 3.100 agências e providenciar a devida cobrança. Oferece ainda isenção da Taxa de PTA (Pré-Paid Ticket Advice) em locais onde existem unidades da empresa e, segundo a empresa, “garantem a utilização das tarifas disponíveis mais baixas do mercado através de sistemas de controle como relatórios gerenciais, dispositivos dos sistemas de reservas e treinamento intensivo de suas equipes”.

A agência pesquisada é uma filial do grupo com nove funcionários, e tem como foco principal o gerenciamento de viagens para executivos e funcionários de empresas, caracterizando, portanto, um turismo de negócios, trabalhando também com pessoas físicas, mas em pequena escala (cerca de 5% dos serviços). A agência efetua todos os serviços referentes a passagens aéreas incluindo consulta, reserva e emissão de bilhetes aéreos junto a todas as companhias aéreas do mundo.

Os principais serviços oferecidos são a venda de pacotes nacionais e internacionais de operadoras, pacotes personalizados, e venda de passagens aéreas nacionais e internacionais. Oferece serviços de informação e reservas no Brasil e no exterior de hotéis com emissão de vouchers próprios, serviços de informação e reservas on-line de locação de veículos no Brasil e exterior (representação dos produtos Hertz, Avis e Europcar), central de atendimento 24 horas em São Paulo, Europa e Estados Unidos, entrega em domicílio de todos seus produtos, serviços de obtenção de documentação, consulta, reserva e emissão de bilhetes de trens na Europa, e serviços via internet (reservas on-line e Virtually There).

A estrutura operacional da filial conta com uma área de Consultores de Viagens e Eventos responsável pelo atendimento direto ao cliente (vendas, emissão e reservas de passagens, locação, eventos, etc), uma área de Controle Operacional responsável por assuntos administrativos (faturas, RH e suprimentos), e um mensageiro motorizado para entregas em domicílio dos produtos da empresa.

4.2.1 Visão geral do PCP da empresa

A empresa desempenha a maioria das funções de planejamento e controle das atividades de serviços, porém não possui um órgão específico de PCP. Suas funções são desempenhadas pela Gerência Filial em Fortaleza, pela Diretoria Regional do Nordeste, e pelas Diretorias Comercial e Financeira em São Paulo.

É considerado alto o grau de relacionamento da gerência filial com a função PCP, já que é responsável praticamente por todas as atividades de planejamento e controle de todos os serviços da empresa. As demais áreas da filial servem de apoio para a execução de suas atividades.

É considerado alto o grau de relacionamento das Diretorias Comercial e Financeira em São Paulo com a função PCP, pois são responsáveis também na elaboração das previsões de vendas e demanda da empresa. Recebem diariamente relatórios gerenciais da filial, “altamente detalhados, para demonstração e posicionamento do volume negociado de viagens”, a fim de acompanharem se as previsões de vendas estão de acordo com o planejado.

Mensalmente, são feitas reuniões entre a diretoria regional e a gerência filial para acompanhamento das vendas e identificação de novas fatias de mercado, sendo considerado também alto o grau de relacionamento dessas duas áreas com a função PCP.

O grau de relacionamento da função PCP com a área de Consultores de Viagens e Eventos é considerado alto, já que esta é orientada e acompanhada diariamente pela gerência filial do que deve ser feito, dos planos de vendas e dos pedidos de clientes.

De forma semelhante, é também boa a relação com a área operacional que possui uma grande comunicação e integração com a gerência filial, e com as diretorias Financeira, de Tecnologia e a de Recursos Humanos em São Paulo. A área de RH em São Paulo repassa constantemente informações de treinamentos e aperfeiçoamentos dos futuros e atuais funcionários realizados pelo próprio grupo em São Paulo.

É considerado baixo o grau de relacionamento da função PCP com a área de Marketing e Propaganda, pois esta se situa em São Paulo, e praticamente não há vínculo com as atividades da filial em Fortaleza, sendo suas atividades exercidas pela própria gerência filial.

4.2.2 PCP – estratégia de operações

A empresa possui planejamento estratégico a nível corporativo, onde é definida abertura e busca de novos mercados, metas de crescimento e lucratividade, previsão de demanda, lançamentos de novos produtos e serviços no mercado, níveis de tecnologia empregada, instalações de apoio, bens facilitadores e recursos humanos necessários para atender a demanda prevista.

Este plano tem periodicidade anual e é baseado em previsões de demanda e de vendas feitas por todas as diretorias regionais do Brasil juntamente com as gerências filiais.

Em relação aos critérios de desempenho para a obtenção de vantagens competitivas, a empresa dá prioridade máxima com pesos iguais, para o custo, velocidade de atendimento, flexibilidade, credibilidade, consistência e atmosfera de atendimento, e menor prioridade aos critérios tangíveis e acesso.

Vale ressaltar que, conforme a gerência, “muitos desses critérios são alcançados devido ao nível de tecnologia que a empresa emprega. Muitos dos nossos serviços já estão disponíveis pela internet, como os de reservas on line e ainda o virtually there que permite que o cliente confira todos os detalhes de sua reserva e ainda tenha acesso a características das cidades visitadas. Além disso, já está sendo implantado em muitos de nossos clientes o Smart Traveller que é um serviço corporativo de tecnologia desenvolvida pelo grupo, que permite que o cliente acesse, diretamente da empresa onde trabalha, os serviços da agência, políticas de viagens, fornecedores preferenciais e solicitação eletrônica de reservas. Tentamos prestar um serviço de auto-atendimento ao cliente, evitando que este se desloque aos nossos estabelecimentos e, dessa forma, tanto o cliente como nós da agência ganhamos tempo e dinheiro”.

4.2.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade

O dimensionamento da capacidade de prestação de serviços da agência, no longo prazo, é feito anualmente baseado na previsão de demanda. Esta previsão de demanda se vale dos dados históricos anteriores de seus clientes e da abertura de novos mercados, sendo estabelecido para cada serviço e/ou produto individualmente.

Normalmente, o incremento de capacidade segue ao aumento da demanda, dependendo da entrada de novos clientes e do comportamento do mercado.

Os serviços variam pouco com a sazonalidade, pois, conforme a gerência coloca, “uma vez que a agência trabalha com clientes fixos, é feito um plano de vendas anual para cada um deles. No entanto, nos períodos de Natal e Ano Novo é sabido que, como muitas empresas dão férias coletivas para seus funcionários, há um decréscimo nas vendas para esses serviços, e aumento para outros, como por exemplo, vendas de passagens aéreas particulares”.

Para lidar com essa sazonalidade, em períodos de alta demanda, são feitas admissões de pessoal e desenvolvimento de serviços complementares. Em períodos de baixa demanda, “caso haja queda violenta na demanda, a agência recorre a demissões”.

Em horários de pico de demanda a empresa também recorre a algumas estratégias, como programação de turnos de trabalho de modo a variar o número de funcionários conforme a hora do dia ou o dia da semana, aumento da participação do cliente no processo (auto-atendimento por internet), treinamento de empregados multifuncionais, utilização do pessoal de back-room para atendimento e concentração de esforços nas atividades críticas com intuito de maximizar eficiência no atendimento.

4.2.4 PCP - gerenciamento no médio e curto prazos

No médio prazo, a empresa define seus serviços com base nos pedidos dos clientes e na previsão da demanda. Existe um plano formal estabelecido para alguns serviços, normalmente com periodicidade semanal a mensal, que pode sofrer

alterações a qualquer tempo. Essas alterações no plano são principalmente devidas a “pressões por resultados” na área comercial e variabilidade da demanda.

Para serviços definidos em curto prazo, como consulta, reserva e emissão de bilhetes, nenhum plano formal é feito, já que a produção e o consumo do serviço são simultâneos.

De acordo com a gerência, a empresa possui o seqüenciamento das atividades e os recursos necessários para a prestação dos serviços finais devidamente documentados em planilhas disponíveis por um sistema interno de gerenciamento de vendas, e, padronização de alguns procedimentos operacionais de atendimento, feitos para serviços de rotina, “que são efetivamente executados pelos funcionários”.

A empresa utiliza vários softwares e serviços via internet para auxiliar sua capacidade de prestação de serviços em médio e curto prazo. Reservas On-Line e o Virtually There, que são serviços disponíveis para qualquer cliente via internet, o Smart Traveller que é um serviço corporativo que também disponibiliza os serviços da agência via internet, além do aplicativo do Sabre que é o maior sistema de reservas eletrônicas do mundo, e o Smart Finder que é uma ferramenta que possibilita a busca por tarifas mais baixas mundialmente e ainda permite análise dos dados do cliente antes que qualquer despesa aconteça.

4.2.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes

O fluxo de pessoas na agência é pequeno e não existe um gerenciamento desse fluxo. No entanto, as “filas” por telefone estão presentes no dia a dia da empresa. Como forma de atenuar a sensação de espera, a agência distrai seus clientes com música por telefone.

A agência também possui um serviço de check in antecipado nos aeroportos (onde é permitido), para agilizar o processo de embarque, sem acarretar nenhum ônus aos clientes.

4.2.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores

Os itens de estoque armazenados pela empresa são materiais de escritório. Não é utilizado nenhum sistema de gestão de materiais de estoques.

A empresa mantém estoque de segurança para os itens armazenados, onde o tamanho dos estoques varia conforme a demanda e é maior para alguns itens e menor para outros. O estoque de segurança dos itens é dimensionado pela prática.

É feito um planejamento de longo prazo para os itens “bilhetes”, que são utilizados constantemente. Para os demais itens, o pedido de reposição é feito ao atingir determinada quantidade de material em estoque.

4.2.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços

Para gestão da qualidade no controle e acompanhamento dos serviços, de acordo com a gerência, a empresa segue os conceitos da Qualidade Total e utiliza pesquisas de satisfação como ferramenta para avaliação dos seus serviços. As principais dimensões consideradas para o julgamento do cliente sobre a qualidade de seus serviços são, principalmente, a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança e a empatia.

A empresa não realiza anúncios em mídia ou outras comunicações externas de seus serviços, indo diretamente de encontro ao cliente para a busca de novos mercados. No entanto, realiza Benchmarking para a comparação de seu desempenho com as de outras companhias.

A gerência considera adequadas a seqüência de atividades e a utilização dos seus recursos, assim como também, suficientes as instalações físicas e equipamentos de apoio para a realização dos seus serviços.

Os serviços de motoboy são terceirizados, o que evita problemas relacionados à logística da empresa, assim como os serviços de limpeza.

Para avaliação do desempenho da equipe são feitas reuniões mensais da gerência com cada funcionário para acompanhamento de suas atividades. Através

do “Programa Consultor Nota 100”, todos os consultores de viagens (pessoal de atendimento direto ao cliente), são avaliados anualmente com uma prova realizada na sede em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Conforme a gerência, a empresa freqüentemente oferece a seus funcionários treinamentos de aperfeiçoamento e capacitação, já que possuem um Training Center (Centro de Treinamento) próprio, e uma Academia de Serviços do Grupo, situada em Campinas – SP, que também realiza cursos de aperfeiçoamento para todos os funcionários do Brasil.

Como forma de promover a motivação é oferecida aos funcionários participação nos lucros e resultados da empresa, além de um pacote de benefícios.

Em caso de reclamações ou clientes insatisfeitos, a gerência busca identificar a causa do problema e adotar ações corretivas. Adicionalmente, oferece garantia se o serviço prestado não sai conforme esperado pelo cliente.

Segundo a gerência, a empresa também adota um processo sistemático de discutir “problemas” através de um comitê de soluções formado por colaboradores de todas as áreas que se reúnem uma vez por semana na matriz.

4.2.8 Análise dos dados e diagnóstico da Empresa A

A empresa A, apesar de ser uma filial de um grupo empresarial de grande porte e oferecer uma grande gama de serviços, não possui um órgão específico de PCP. Isso faz com que suas funções sejam exercidas por diversas áreas. No entanto, a gerência filial parece exercer o principal papel neste contexto, já que é responsável pelo planejamento e programação efetivos das vendas em função dos pedidos de clientes. Portanto, é justificável o alto grau de relacionamento da gerência filial com a função PCP já que praticamente toda ela é exercida por essa própria gerência, cabendo as demais diretorias somente o acompanhamento das vendas e metas da empresa.

As demais áreas parecem possuir uma grande harmonia e sincronização com a gerência e com as diretorias, havendo constantemente uma interação e troca de informações entre elas, evitando conflitos interdepartamentais. No entanto, a

inexistência de uma área de Marketing e Propaganda na filial faz com que a gerência desempenhe suas funções paralelamente a sua função principal, que por um lado, pode evitar conflitos de estratégias globais, e por outro, pode afetar a importância e a necessidade da integração do alto contato com o consumidor e de sua participação no processo de geração dos serviços, que podem ser negligenciados pelo gerente.

Vale salientar que, embora não tenham sido identificados conflitos interdepartamentais, a agência, pelo fato de não possuir um órgão específico de PCP, pode estar vulnerável a alguns critérios negligenciados de desempenho e pode afetar a eficiência do sistema de prestação dos serviços, tendo em vista que a maior parte das atividades de planejamento e controle dos serviços é realizada por quem as executa.

A existência de um planejamento estratégico a nível corporativo de longo prazo da empresa fortalece sua estratégia de operações que envolve decisões referentes à infra-estrutura do sistema de operações, de modo a focalizar e buscar excelência em um conjunto limitado e coerente de critérios de desempenho que sejam valorizados pelo segmento de mercado pretendido.

O critério de desempenho custo é priorizado como um dos mais importantes, bem como o atendimento a cliente (velocidade, atmosfera, credibilidade e consistência). Para sustentar esta estratégia a empresa converge para altos investimentos em tecnologia da informação, buscando eficácia no atendimento com eficiência em custos.

Para dimensionamento da capacidade em longo prazo, a empresa dá preferência a política de seguimento da demanda, agregando capacidade de acordo com a entrada de novos clientes corporativos. De certa forma, devido a baixa variabilidade de demanda de seus serviços com a sazonalidade, a política de seguimento da demanda talvez seja a mais adequada por garantir que a ocupação da capacidade seja praticamente 100%, trabalhando com custos baixos. No entanto, trabalhar muito próximo da capacidade exige um bom planejamento das estratégias para ajuste da variabilidade da demanda e uma boa qualificação da mão de obra, que caso contrário, pode acarretar um mau serviço prestado.

A ênfase dada à distribuição de serviços aos clientes (auto-atendimento) através de seus serviços on-line contribui para melhorar o nível de comodidade oferecido no atendimento e para “afastar o cliente” das agências.

No médio prazo, o horizonte de planejamento é muito pequeno, o que pode interferir em decisões que se tomam mais a aspectos globais, mesmo existindo um plano formal, principalmente porque o horizonte de planejamento em longo prazo é anual o que resulta em previsões menos precisas.

Para os serviços definidos em curto prazo, o critério flexibilidade e a qualificação da mão de obra são de extrema importância para estes tipos de serviços, o que parece ser confirmado pelo nível de tecnologia empregado para serviços padronizados e a importância dada ao programa de recursos humanos que a empresa oferece.

Pelo porte da empresa e pelo número de consultores de viagens para atendimento direto ao cliente (apenas três), fica evidente a possibilidade de congestionamento de ligações telefônicas. A estratégia de utilizar música por telefone como forma de atenuar a sensação de espera dos clientes parece ser insuficiente, podendo comprometer a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado. A empresa talvez devesse também pensar em implantar um sistema de gerenciamento de ligações telefônicas para facilitar sua gestão.

Para os itens que não fazem parte explicitamente de seu pacote serviços, o dimensionamento do estoque de segurança não deveria ser aleatório, evitando-se de trabalhar com maiores níveis de estoques e, portanto, maiores níveis de custos operacionais, e reduzindo-se os riscos correspondentes a custos associados à falta de materiais necessários ao processo de prestação de serviços.

A empresa demonstra preocupar-se com o nível de qualidade prestado com o uso de questionários para a avaliação de seus serviços e parece possuir uma boa comunicação entre seus funcionários, reduzindo riscos de qualidade tipo FALHA 1 (apud Corrêa & Giansi, 1994, p.202).

A padronização de procedimentos para alguns serviços reduzem riscos de qualidade tipo FALHA 2 (ibidem, 1994), e o alto investimento em tecnologia e

programas de recursos humanos diminuem riscos de qualidade tipo FALHA 3 (ibidem, 1994).

A empresa não considera importante a divulgação de seus serviços na mídia, já que, geralmente, é a empresa que vai a procura de seus clientes. Se por um lado, a empresa não corre riscos de qualidade tipo FALHA 4, por outro, pode estar perdendo boas oportunidades de mercado.

4.3 Empresa B

A empresa B é uma agência de turismo emissivo e existe há três anos e meio em Fortaleza. É provedora em agenciamento e gerenciamento de serviços de viagens para pessoas físicas, principalmente adultos da Classe A. Atua tanto no mercado nacional como no internacional.

A unidade pesquisada é um estabelecimento único (sem filiais) e possui um número total de quatro funcionários. Seus principais serviços são a venda de pacotes nacionais e internacionais de operadoras, venda de passagens aéreas nacionais e internacionais, e a venda de passagens terrestres nacionais e internacionais. Caracteriza-se quanto a modalidade como uma prestadora de serviços de turismo de Férias. Outros serviços oferecidos são intercâmbios de cursos de idiomas para o exterior. Seu foco principal é viagens e pacotes internacionais, que responde mais de 70% do faturamento da empresa.

4.3.1 Visão geral do PCP da empresa

A empresa não possui um órgão específico de PCP e nem está dividida em áreas específicas para a execução de suas atividades. Como é uma sociedade composta de duas sócias, uma é responsável pela função comercial, e a outra pela função financeira da empresa, sendo as atividades do PCP desempenhadas por essas duas funções.

Os outros dois funcionários são responsáveis pela função operacional da empresa, principalmente a emissão de bilhetes, dando suporte também as funções comercial e financeira. A parte contábil da empresa é terceirizada. Apesar da divisão

de atividades, de acordo com a respondente, “todos acabam exercendo um pouco de tudo, não há limitação de tarefas para cada funcionário”.

O grau de relacionamento da função PCP com a função comercial é considerado alto, já que esta é centralizada somente em uma pessoa que repassa constantemente os planos de vendas e pedidos de clientes para as demais áreas.

É considerado também alto o grau de relacionamento com a função financeira que fornece o plano de investimentos e o fluxo de caixa, também sendo responsável por alguns assuntos de contabilidade relacionados a pagamentos e recebimentos, assuntos relacionados a compras de materiais em estoques e de recursos humanos. Todas essas informações também são repassadas diariamente as demais áreas.

4.3.2 PCP - estratégia de operações

A empresa não possui planejamento estratégico de longo prazo para a prestação de seus serviços, mas possui um plano de vendas para pacotes de viagens elaborado de acordo com a demanda, com periodicidade mensal, onde são definidos os tipos de serviços a serem prestados e os recursos necessários para executá-los. De acordo com a respondente, “inicialmente, era feito um plano de vendas de pacotes de viagens para todo o ano, mas devido às grandes variações do dólar e do atentado de 11 setembro, nos Estados Unidos, todo mês a empresa enfrenta uma realidade diferente, ficando impraticável seguir um plano de longo prazo”.

Com relação aos critérios competitivos de desempenho para obtenção de vantagens competitivas, a empresa considera com valores máximos de importância e com peso igual, a velocidade de atendimento, a credibilidade, a consistência, a competência e o atendimento durante o processo de prestação do serviço. Em segundo lugar, o custo e a flexibilidade, e, como menos importantes, os tangíveis e o acesso.

4.3.3 PCP - gerenciamento da demanda e da capacidade

A empresa não utiliza nenhuma técnica de previsão de demanda, sendo a oferta de seus serviços baseada na procura do mercado. Dessa forma, o dimensionamento da capacidade de prestação dos seus serviços segue as variações naturais da demanda.

Raramente ocorrem horários de pico de atendimento na empresa, porém quando ocorrem, geralmente no final da manhã e final da tarde, a empresa implementa algumas ações para ajustar o fornecimento de seus serviços à demanda como; treinamento de seus funcionários para a execução de outras tarefas além das de rotina, utilização do pessoal de back room para atendimento, uso de horas-extras, comunicação com os clientes informando os melhores horários para consumirem o serviço, e concentração de esforços nas atividades críticas com intuito de maximizar eficiência no atendimento.

Os serviços sofrem variação sazonal. A demanda normalmente dobra durante os períodos de férias, que compreendem os meses de julho, dezembro e janeiro. Para lidar com a variação sazonal, na alta temporada, a empresa utiliza excursões já programadas pelas operadoras, e na baixa temporada, criam-se grupos de viagens (excursões aéreas, terrestres). Para os anos de 2001/2002, mesmo em períodos de alta temporada, a respondente complementa que “como o dólar voltou a subir, durante os meses de maio e junho, meses também considerados de grandes vendas, as vendas foram muito ruins”.

4.3.4 PCP – gerenciamento no médio e curto prazos

No médio e curto prazo, a empresa define seus serviços com base nos pedidos dos clientes, não existindo um plano formal de prestação dos serviços. A maioria dos serviços é personalizada, como excursões particulares e intercâmbios. Desta forma, o planejamento é feito de maneira empírica e sua frequência de reformulação é alta, que de acordo com a respondente, “pode ocorrer a qualquer momento, sendo 95% dessas alterações devidas a intervenções do cliente”.

A empresa não possui uma estrutura documentada do fluxo de serviço final, do seqüenciamento das atividades, estimativa de tempo e recursos necessários para a prestação de seus serviços. Não é utilizada também, padronização de procedimentos operacionais para atendimento ou prestação dos serviços.

4.3.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes

As filas, sejam pessoalmente ou por telefone, não estão presentes no dia a dia do sistema de prestação de serviço da empresa, mesmo sendo 90% de seus serviços feitos por telefone. Casos em que os serviços são personalizados, como excursões particulares, são feitos na própria agência.

Em horários de pico, a empresa não adota nenhum meio para atenuar a sensação de espera dos clientes, nem mesmo por telefone, e como estratégia de atendimento de clientes, a empresa adota o “FIFO”, primeiro cliente a chegar, será o primeiro cliente a ser atendido.

A entrega de bilhetes e de documentação de viagens é feita em domicílio por um motoboy, sendo este serviço terceirizado. Conforme a respondente, “contratamos uma empresa de terceirização de motoboys, pois tivemos muitos problemas de inadimplência com motoboys próprios, alguns acabavam utilizando a moto para outros usos, até para mototaxista. Estávamos tendo prejuízos e atendendo mal nossos clientes, encontramos como melhor solução terceirizar este serviço”.

4.3.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores

Os únicos itens de estoque armazenados na empresa são de materiais de escritório. Não é utilizado nenhum sistema de gestão de materiais de estoques.

Para a maioria dos itens em estoque, o pedido de compra é feito de acordo com a necessidade não havendo um maior planejamento. Para itens específicos com demanda mais constante, como por exemplo, bilhetes de passagens, a empresa mantém um estoque de segurança dimensionado de maneira empírica. Quando é atingida uma determinada quantidade de material em estoque, ponto de pedido ou reposição (dimensionado de maneira empírica) faz-se novos pedidos.

4.3.7 PCP – qualidade em serviços

Para pesquisar a satisfação de seus clientes, a empresa utiliza, na maioria das vezes, questionários para avaliação da qualidade. Adicionalmente, para serviços personalizados, como pacotes de viagens, por exemplo, a empresa também trata de retornar ao cliente uma ligação para obter informações se as expectativas dos seus clientes foram atendidas, no entanto, esse procedimento não é sistemático.

Em casos de clientes insatisfeitos e falhas no atendimento, a agência procura tomar providências e precauções para não ocorrerem erros novamente, e caso for de responsabilidade de outras empresas, a agência envia uma carta informando ao fornecedor do serviço o mau atendimento.

4.3.8 Análise dos dados e diagnóstico da empresa B

A Empresa B é uma empresa de prestação de serviços personalizados para um público bem específico, ou seja, adultos da classe A que estão procurando pacotes e serviços especiais para prática do turismo de férias. Os focos da empresa são pacotes/viagens internacionais, o que deixa a empresa extremamente vulnerável às variações do dólar.

Como é próprio das pequenas empresas, possui as funções de apoio (Marketing, RH, Tecnologia, etc) concentradas nas funções comercial e financeira. Isto justifica o elevado grau de relacionamento dessas duas funções com as funções PCP e, pelo fato de trabalharem na mesma sala, há uma intensa interação entre elas e as demais áreas, minimizando possíveis conflitos interdepartamentais e possíveis falhas no fluxo de informações pertinentes à função PCP.

A empresa não possui um órgão específico de PCP e não existe planejamento das atividades de serviços no longo, médio e curto prazo. Sendo uma empresa que presta serviços personalizados o planejamento se dá durante a prestação do serviço. Outro fator importante é a dependência com relação ao dólar que inviabiliza o planejamento devido à instabilidade econômica no país.

Embora o porte da empresa contribuir para uma maior flexibilidade e maior velocidade na tomada de decisão, que caracteriza uma pequena empresa, a inexistência de uma estratégia de operações a torna ainda mais vulnerável às variações do mercado, concorrência e pode ser um forte limitador do seu crescimento.

Os critérios competitivos de desempenho priorizados são a velocidade de atendimento, a credibilidade, a consistência, a competência e o atendimento durante o processo de prestação do serviço. Em segundo lugar, o custo e a flexibilidade, e, como menos importantes, os tangíveis e o acesso. Isto se dá pelo fato do público da agência (classe A) estar disposto a pagar mais financeiramente por uma prestação de serviço com alta qualidade. Contudo os aspectos tangíveis deveriam ser priorizados, pois é alto o grau de exposição do cliente às instalações da agência de turismo, que além do telefone, não oferece mais nenhum outro recurso para acesso de seus serviços.

A inexistência de previsão de demanda para seus serviços afeta a capacidade do sistema produtivo da empresa (custos dos sistemas de operações, maior ou menor facilidade de programar a produção de serviços, velocidade da prestação de serviço e capacidade de cumprir prazos), possibilitando períodos de ociosidade, ou, clientes na fila de espera. Em consequência, coloca-se em risco a qualidade do serviço.

A carência de uma estrutura documentada do fluxo de serviço final impossibilita o estabelecimento preciso de uma programação dos serviços, e por consequência, a eficiência do sistema produtivo da empresa é afetada. Dessa forma, o processo produtivo deve possuir boas oportunidades de melhoria neste sentido.

Pode ser constatado, que a empresa depende fortemente do alto grau de qualidade na prestação de serviços. Porém, não foi identificada nenhuma ação de planejamento e controle com esse objetivo, ou seja, a empresa não segue nenhum padrão ou meta de qualidade. Vale ressaltar, que a empresa utiliza pesquisas de satisfação para avaliar a satisfação de seus clientes depois do serviço prestado. Não foi identificada nenhuma ação de melhoria da qualidade ao longo do processo de prestação de serviço. Assim, a pesquisa funciona como ferramenta corretiva e não como real instrumento de melhoria da qualidade.

4.4 Empresa C

A empresa C existe há 15 anos e possui 33 funcionários com sede própria (unidade pesquisada) e mais três lojas localizadas no Aeroporto Internacional de Fortaleza, em um Shopping Center e na região turística e hoteleira da Av. Beira-mar, além de uma filial que está sendo construída em Teresina – PI.

A agência, até o ano 2.000, teve foco principal no mercado corporativo e governamental do Estado do Ceará. Desde então investiram no mercado turístico com as novas lojas, localizadas no Shopping e na região turística e hoteleira da Av. Beira-mar, para mais presença nesse mercado que já representa cerca de 20% do faturamento da empresa. O mercado nacional também é bem mais representativo do que o mercado internacional.

Seus principais serviços são serviços de agenciamento que compreendem a venda de passagens aéreas e terrestres, fretamento de helicópteros e aeronaves, passes de trens, excursões e pacotes turísticos, cruzeiros marítimos, locação de autos e hotéis, seguros de viagem; e serviços de assessoramento e consultoria que compreendem excursões e viagens personalizadas, feiras, congressos e eventos e atendimento local em suporte a agências conveniadas.

Seus diferenciais compreendem o Programa Parceria (Programa de milhagem), salas VIP Nacional e Internacional no aeroporto de Fortaleza, convênio com salas VIP nos principais aeroportos do país, atendimento VIP Service com check-in antecipado, atendimento 24 horas e com sistema "alma gêmea", posto de atendimento "in house", oferta do horário de vôos de Fortaleza no site da agência com relatórios gerenciais customizados, serviços de Happy hour para clientes e fornecedores e treinamentos para secretárias.

Outros serviços diferenciados são os de Fam Tours, que são viagens gratuitas organizadas mensalmente para clientes em parceria com as companhias aéreas, e locadoras, com intuito de fidelizar e conquistar novos clientes; e viagens de "incentivo" organizadas com clientes corporativos que procuram a agência para incentivar a venda de algum de seus produtos.

4.4.1 Visão geral do PCP da empresa

A empresa possui os setores de operações, comercial, financeira e contábil, mas não possui um órgão específico de PCP, sendo suas funções desempenhadas principalmente pela diretoria geral que orienta todas as decisões a serem tomadas pelas áreas.

O grau de relacionamento da função PCP com a área comercial é considerado alto, já que esta abastece a função PCP com informações semanais sobre o volume de vendas feitos e previstos.

É considerado também alto o grau de relacionamento com o setor de operações, que abastece semanalmente a função PCP com informações sobre todos os recursos materiais necessários para produção dos serviços, assim como, os elementos fundamentais para que sejam determinadas estratégias na negociação de serviços com empresas de tecnologia de informação, comunicação e logística.

De forma semelhante, é alto o grau de relacionamento da área Financeira com a Função PCP que informa sobre o fluxo de caixa semanal da empresa.

Apesar de não haver uma área específica de recursos humanos, conforme a gerência, a empresa investe constantemente em treinamento e aperfeiçoamento permanente dos futuros e atuais funcionários, “incentivando nosso pessoal a ter iniciativa com suporte e responsabilidade”, tornando as relações com a função PCP de alto grau.

A área contábil, que é terceirizada, possui baixo grau de relação com a função PCP.

4.4.2 PCP – estratégia de operações

A empresa possui planejamento estratégico a nível corporativo, elaborado com periodicidade semestral, onde é definido o nível de tecnologia a ser empregada, lançamento de novos produtos e serviços, recursos humanos e instalações de apoio necessárias para atender a demanda prevista.

Com relação aos critérios de desempenho para vantagens competitivas, de acordo com a gerência “investimos, principalmente, em tecnologia da informação, da comunicação e em recursos humanos”, dando maior prioridade a o custo, competência, credibilidade, consistência, velocidade no atendimento e flexibilidade, e menor prioridade ao acesso e os tangíveis.

4.4.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade

O dimensionamento da capacidade da empresa no longo prazo não é feito baseado na previsão de demanda, mais segue ao aumento da demanda. A gerência afirma que “para o atendimento direto ao cliente, a empresa trabalha sobre um limite máximo que um operador pode atender de serviço no mês, R\$ 200.000,00 vendas, para não comprometer a qualidade. Quando ultrapassa este limite, é refeito novo dimensionamento. Pode ocorrer também que, quando é fechado um contrato de alto valor de compra de um determinado cliente corporativo, são feitas admissões de pessoal que são treinados para atendê-lo unicamente. Para quem atende pacotes de viagens não é estabelecido nenhum planejamento de capacidade em longo prazo”.

Os serviços sofrem variação sazonal. Geralmente, nos períodos de férias, há um decréscimo nos serviços destinados ao mercado corporativo, e aumento nos serviços destinados a lazer.

Em períodos de alta demanda, a empresa faz contratações, oferecimento de preços diferenciados (se o volume de vendas é alto, a agência consegue tarifas reduzidas de hotéis, locação e companhias aéreas), desenvolvimento de serviços complementares e “estoca” clientes através de formação de filas, sistema de reservas e gerenciamento de overbooking.

Em períodos de baixa demanda, a empresa também oferece preços diferenciados e promove serviços complementares, como por exemplo, treinamentos para clientes de relacionamento com produtos turísticos, mas não faz demissões de pessoal para ajustar o fornecimento e a demanda de serviços.

As ações que a empresa implementa para horários de pico de demanda são, programação de turnos de trabalho de modo a variar o número de funcionários

conforme a hora do dia ou o dia da semana, uso de horas extras e turnos extras, e tenta concentrar esforços nas atividades críticas com intuito de maximizar eficiência no atendimento.

4.4.4 PCP – gerenciamento no médio e curto prazos

Com base nos pedidos dos clientes, na previsão de demanda e na previsão de vendas, é elaborado um plano trimestral formal no médio prazo para serviços com características similares. Este plano, conforme a gerência, sofre alterações com frequência, após algum tempo do início de sua execução. Essas alterações são principalmente devidas a variabilidade da demanda.

Em curto prazo, semanalmente, a diretoria geral emite planilhas para a área comercial e de operações, apresentando as tarefas e subtarefas detalhadas, e elementos de trabalho necessários para execução dos serviços finais.

A empresa utiliza o Software Galileu Internacional, que é o segundo maior sistema global de reservas computadorizado (CRS), e que possibilita reservas para mais de 160 mil terminais de companhias aéreas, hotéis e locadoras de veículos. Atualmente, a empresa não utiliza nenhum software interno de gerenciamento da capacidade de prestação de seus serviços. No entanto, já está em fase de implantação o Software STUR – Sistema de Turismo, que é um sistema gerencial de vendas que engloba módulos de Cadastro, Operacional, Financeiro, Relatórios, Gráficos, e Utilitários.

4.4.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxos de clientes

As filas estão presentes no dia a dia do sistema de prestação de serviço da empresa, já que possui atendimento tanto pessoalmente como por telefone. Para atenuar a sensação de espera dos clientes, a empresa utiliza vários sistemas de pré-atendimento.

Em casos de congestionamento de linhas telefônicas, a ligação retorna para uma telefonista disponível da empresa que “segura” a ligação ou faz anotações de recados dos clientes para posteriormente serem repassados aos funcionários que

retornam sua ligação. No aeroporto de Fortaleza, a agência também dispõe de serviços de check in antecipado e Salas VIP Nacional e Internacional e na sede da agência, são oferecidos lanches, drinks, revistas e folders aos clientes.

Em relação se a empresa adota diferenciação ou priorização no atendimento para determinados nichos de mercado. A gerência afirma que o atendimento do mercado corporativo é totalmente diferente do mercado de lazer, onde o primeiro exige velocidade no atendimento, e o segundo, conhecimento específico do serviço exigindo uma qualificação maior do atendente. A gerência também afirma que são priorizados certos clientes preferenciais dentro do mesmo nicho de mercado.

A empresa adota a configuração de filas múltiplas de atendimento, mas não utiliza nenhum modelo de filas para prever a espera de seus clientes e não tem conhecimento de sua taxa média de chegada.

4.4.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores

Os itens de estoque usados na empresa são materiais de escritório. Para a gestão desses materiais a empresa segue o modelo de ponto de reposição e utiliza estoque de segurança para alguns materiais, (especificar para quais tipos de materiais). O tamanho dos estoques é dimensionado pela prática, sendo maior para alguns materiais e menor para outros, e variando também com a sazonalidade.

Existe planejamento de longo prazo para o estoque de formulário de bilhetes e formulários de nota fiscal. Os demais materiais seguem o modelo de ponto de reposição.

O momento do pedido de reposição dos itens é definido ao atingir determinada quantidade de material em estoque, seguindo um sistema de revisão contínua. Para a definição do pedido de compra de material gráfico e alguns itens de informática, é utilizado o Modelo de Estoque com Descontos por Quantidade, onde “quanto maior a quantidade mais barato a unidade”.

4.4.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços

Para a avaliação da qualidade dos serviços no mercado corporativo, a empresa utiliza a técnica semelhante ao do SERVQUAL. “É feita uma visita mensal aos maiores clientes, na qual investiga-se também, através de um questionário de Pós-Venda da empresa, a satisfação do serviço vendido e o esperado”.

Além do comprometimento da gerência com a qualidade, os funcionários também participam da coleta, registro e da análise de dados para a sua melhoria, pois de acordo com o respondente, eles são os maiores “termômetros” de avaliação, o contato direto com cliente é constante.

A empresa não utiliza Benchmarking para a comparação de seu desempenho com as de outras companhias, conforme a gerência, “muito temos a trabalhar nesse assunto”.

Para a divulgação de seus serviços, a empresa possui um site na internet, e também semanalmente, são colocados anúncios no “Caderno Cultural” em um dos jornais mais lidos de Fortaleza.

Apesar da existência de um site na internet, ainda não foram implantados os serviços de atendimento on-line ao consumidor, que, de acordo com o respondente, em breve todos os serviços de reservas e acompanhamento, locação, e busca de tarifas já estarão disponíveis.

Também estão sendo implantados, conforme citado anteriormente, o software STUR para gestão e acompanhamento dos serviços prestados, e um software de gerenciamento de chamadas (monitoramento do número e tempo de chamadas, ligações não atendidas pelos funcionários com retorno para a telefonista, tarificação, etc).

Quando o desempenho de algum processo de serviço não é o esperado, a agência replaneja o serviço e busca as causas dos desvios. Além do mais, são realizadas todas as terças-feiras reuniões, duas ao mês entre “células”, onde são discutidos todos os tipos de problemas com o intuito de levantar soluções com a participação de todos da agência.

Para promover motivação a seus funcionários, a agência implementa programas de recursos humanos que compreendem desde a “valorização do indivíduo e ele inserido no contexto da empresa (como por exemplo, um psicólogo para acompanhamento dos funcionários), até motivação salarial, “os salários dos funcionários são cerca de 30% acima do oferecido no mercado, além de participação dos lucros da empresa para alguns cargos”.

Adicionalmente, a empresa freqüentemente oferece treinamentos de aperfeiçoamento e capacitação a seus funcionários e até para clientes. Os funcionários são obrigados a dedicar 10% do seu tempo trabalhado no mês a treinamentos.

Para clientes insatisfeitos, a agência não oferece nenhuma garantia, sendo a responsabilidade do fornecedor do serviço, que é comunicado imediatamente do mau atendimento.

4.4.8 Análise dos dados e diagnóstico da Empresa C

A empresa C não possui um órgão de PCP, sendo suas funções exercidas pela área comercial, operacional e pela diretoria geral. No entanto, a diretoria geral parece exercer o principal papel neste contexto, já que é responsável pelo planejamento, programação e acompanhamento efetivo dos serviços e é a que repassa, constantemente, todas as decisões a serem tomadas pelas demais áreas. Portanto, é justificável o alto grau de relacionamento da diretoria geral com a função PCP e também das áreas comercial e de operações que demonstram possuir uma boa integração com a diretoria geral.

As demais áreas também parecem possuir uma grande integração com a diretoria geral e a gerência comercial e de operações, havendo constantemente uma interação e troca de informações entre estas, parecendo não haver conflitos interdepartamentais.

A inexistência de uma área de Marketing e Propaganda e um setor de RH faz com que a diretoria geral desempenhe também essas funções. A integração destas funções pode facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa, no

entanto, também pode estar vulnerável a alguns critérios de desempenho negligenciados pela diretoria.

A existência de um planejamento estratégico a nível corporativo, elaborado mais com uma visão de médio a curto prazo (semestralmente), faz com que a empresa tenha uma menor liberdade de decisão, assim como uma menor facilidade de alterar seus níveis de capacidade.

Os critérios de desempenho, custo, velocidade de atendimento, atmosfera, credibilidade, flexibilidade e consistência são os mais priorizados, e para sustentar esta estratégia a empresa converge para investimentos em tecnologia da informação (principalmente para serviços padronizados) e em recursos humanos.

O dimensionamento da capacidade em longo prazo segue a variabilidade da demanda, agregando capacidade de acordo com a entrada de novos clientes corporativos. A empresa também aos poucos está conquistando novos mercados que, inicialmente, teve seu foco no mercado corporativo, e em menos de dois anos já expandiu seu mercado de Lazer com mais duas lojas em pontos turísticos de Fortaleza.

O dimensionamento da capacidade em médio e curto prazo, baseado num volume limite de vendas que cada funcionário pode atender, exige uma mão de obra treinada, motivada e eficiente para não comprometer a qualidade do serviço prestado. Isto parece estar sendo conseguido, pois a empresa demonstra se preocupar com o aperfeiçoamento e capacitação de seus funcionários comprometendo uma parcela do tempo destes em treinamentos mensais. Além disso, a empresa também parece se preocupar com seu “bem estar”, oferecendo um bom programa de recursos humanos para promover motivação e satisfação.

A existência de um plano formal trimestral em médio prazo indica uma sistemática de replanejamento do plano formal semestral, permitindo a empresa à reformulação de algumas estratégias que garantam seu poder de competitividade. No entanto, a frequência de alterações já no início do plano, implica em uma deficiência referente à ausência de uma previsão de demanda.

Apesar da empresa possuir recursos (sistema de gerenciamento de linhas e uma telefonista) para evitar congestionamentos de linhas telefônicas, a presença destas constantemente no dia a dia da empresa indica que a capacidade talvez esteja subdimensionada em relação à procura, podendo comprometer a qualidade do serviço prestado. A empresa talvez devesse redimensionar a capacidade de seu atendimento direto a clientes.

O dimensionamento do estoque de segurança para alguns itens não deveria ser aleatório, evitando-se de trabalhar com maiores níveis de estoques e, portanto, maiores níveis de custos operacionais. Adicionalmente, reduziria os riscos correspondentes a custos associados à falta de materiais necessários ao processo de prestação de serviços.

A empresa demonstra preocupar-se com o nível de qualidade prestado com o uso questionários para a avaliação de seus serviços e parece possuir uma boa comunicação entre seus funcionários, reduzindo riscos de qualidade tipo FALHA 1 (apud Corrêa & Giansesi, 1994, p.202). A padronização de procedimentos para alguns serviços também reduz riscos de qualidade tipo FALHA 2, e o alto investimento em tecnologia e programas de recursos humanos diminuem riscos de qualidade tipo FALHA 3. A empresa ainda considera importante a divulgação de seus serviços na mídia, já que, pretende expandir seu mercado. No entanto, deve-se ter cuidado para não correr riscos de qualidade tipo FALHA 4, aumentando muito as expectativas de seus clientes.

4.5 Empresa D

A empresa D é um estabelecimento único (sem filiais) que tem 18 anos de existência e possui 24 funcionários. Seus principais serviços são a venda de pacotes nacionais e internacionais de operadoras, venda de passagens aéreas nacionais e internacionais, organização, promoção e execução de viagens ou excursões personalizadas, prestação remunerada de serviços turísticos, venda de passagens terrestres internacionais, passagens de trem e aluguel de helicópteros.

A agência tem foco principal no mercado de Lazer para pessoas físicas das classes A, B e C, terceira idade e adultos, sendo classificada como uma agência de

turismo emissivo. Este segmento representa cerca de 80% de seu faturamento, os outros 20% do faturamento são representados pelo mercado corporativo e pelo governo do Estado do Ceará. O mercado nacional também é bem mais representativo, cerca de 90% maior do que o mercado internacional.

4.5.1 Visão geral do PCP

A agência possui o setor comercial, contábil e o administrativo, mas não possui um órgão específico de PCP. A empresa, de maneira geral, não desempenha as funções de Planejamento e controle da prestação de seus serviços. As poucas funções desempenhadas são executadas pelo setor comercial, que controla as vendas, e pela diretoria geral, a qual é responsável pela definição das estratégias de longo, médio e curto prazos.

O grau de relacionamento da função PCP com a área comercial é considerado alto, já que todas as atividades relacionadas às vendas (previsão, programação, operacionalização e avaliação dos resultados) da agência são executadas por este setor.

É considerado baixo o relacionamento da função PCP com a área contábil da empresa que exerce suas atividades quase que independentemente das outras áreas da empresa (serviços terceirizados).

É considerado alto o grau de relacionamento da função PCP com a diretoria geral, pois esta se encarrega de definir as estratégias e tomar todas as decisões finais para a empresa.

4.5.2 PCP – Estratégia de operações

A organização pesquisada não possui planejamento estratégico a nível corporativo, e também não possui nenhum plano de ação em longo prazo, “a proporção que os clientes solicitam a agência procura atendê-los”.

Em termos de estratégia de operações, os critérios de desempenho utilizados para obtenção de vantagem competitiva, apresentam igualmente como os mais importantes, a competência, a velocidade de atendimento, o atendimento/atmosfera

e a credibilidade. Em segundo lugar, a flexibilidade, consistência. Em último lugar, como os menos importantes, o acesso, os tangíveis e o custo.

4.5.3 PCP – gerenciamento da demanda e da capacidade

A empresa não utiliza nenhuma técnica de previsão de demanda, sendo o fornecimento de seus serviços baseado na procura do mercado. Dessa forma, o dimensionamento da capacidade de prestação dos seus serviços segue as variações da demanda.

A demanda para a maioria de seus serviços é sazonal, podendo chegar a dobrar durante os períodos de férias, que compreendem os meses de julho, dezembro e janeiro. Para lidar com essa sazonalidade, em horários de pico de demanda, a empresa faz uso de horas-extras e turnos extras, informa ao cliente os melhores horários para consumirem o serviço e concentra esforços nas atividades críticas com intuito de maximizar eficiência no atendimento. Em períodos de baixa demanda, procura desenvolver serviços complementares e preços promocionais. Em períodos de alta demanda, procura oferecer preços diferenciados e utiliza o sistema de reserva e gerenciamento de *overbooking* das companhias aérea.

4.5.4 PCP - gerenciamento no médio e curto prazo

No médio prazo e curto prazo, a empresa define os serviços a serem prestados com base nos pedidos dos clientes, não sendo utilizado nem previsão de venda e nem previsão de demanda.

Para a venda de pacotes de operadoras, um plano de ação só é executado em cima das vendas “fechadas” naquele período, geralmente com periodicidade mensal ou semanal. Este plano de ação é elaborado em cima das atividades e dos recursos necessários para a execução dos serviços finais, “mas nada muito detalhado”. Na maioria das vezes sofrem alterações com frequência, devidas, principalmente, as intervenções dos clientes.

Os serviços de atendimento direto ao cliente são baseados exclusivamente a pedido dos clientes, já que a produção e o consumo dos serviços são simultâneos.

4.5.5 PCP – gerenciamento de filas e de clientes

Cerca de 95% do atendimento dos serviços prestados pela agência são feitos por telefone. No entanto, de acordo com a respondente, as filas (por telefone) geralmente não estão presentes no dia a dia da empresa, não existindo casos de congestionamentos de linhas telefônicas. Dessa forma, não é adotado nenhum meio para atenuar a sensação de espera dos clientes.

Para o atendimento de clientes na agência também não é adotada nenhuma configuração de filas, o primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido (FIFO). Os serviços de entrega de passagens e documentação são feitos no trabalho ou na residência do cliente por um motoboy da empresa, “não sendo necessário o conhecimento do fluxo de clientes na empresa”.

4.5.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores

A empresa não utiliza nenhum sistema de gestão de bens materiais. Os únicos itens de estoque usados pela empresa são materiais de escritório. Não existe planejamento de longo, médio ou curto prazo para nenhum item específico.

Para a maioria dos itens é mantido estoque de segurança. O tamanho do estoque de segurança dos itens é dimensionado pela prática, sendo maior para os materiais mais usados pela empresa e menor para os menos usados, variando de tamanho também conforme a sazonalidade. O momento do pedido de reposição é feito ao atingir determinada quantidade de material em estoque preestabelecida.

4.5.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços

Não é utilizada nenhuma ferramenta ou técnica para avaliar a satisfação do cliente sobre o seu sistema de prestação de serviços. No entanto, em casos de excursões, geralmente a área comercial trata de retornar ao cliente através de um telefonema para avaliar se o atendimento durante a viagem correspondeu às suas expectativas.

Para monitoração e acompanhamento da interação entre o cliente e os funcionários da empresa, são realizadas reuniões mensais ou semanais (dependendo da necessidade) com a gerência para discutir problemas enfrentados na empresa e reclamações de clientes, no intuito de adotar ações corretivas.

Para a divulgação de seus serviços, a empresa possui um site na internet, através do qual é mostrado um histórico da empresa e dos tipos de serviços oferecidos. Não é realizado nenhum anúncio em mídia ou outras comunicações externas, “cada funcionário já tem a sua clientela que procura a empresa quando tem necessidade”.

De acordo com a respondente, as instalações físicas e equipamentos de apoio são adequados para o serviço, no entanto, a empresa enfrenta grandes problemas de logística, que muitas vezes prejudica o desempenho de seus serviços. A sequência de atividades para a realização dos seus serviços é também considerada adequada, apesar de não serem adotados procedimentos-padrão de operação de prestação dos serviços.

Para promover motivação a seus funcionários, a agência procura oferecer treinamentos de aperfeiçoamento e capacitação a seus funcionários e participação em eventos sempre que é oferecido pelas companhias de turismo.

4.5.8 Análise e diagnóstico da Empresa D

Pode-se concluir que a Empresa estudada não possui um direcionamento estratégico que norteiam as suas ações. Não existe um planejamento explícito das ações no longo, médio e curto prazo. O serviço é prestado sob demanda, dentro da limitação de recursos. Podemos concluir que a falta de planejamento implica, de maneira significativa, na não manutenção da qualidade do serviço prestado.

O dimensionamento da capacidade de prestação dos seus serviços segue a previsão da demanda no curto prazo (um mês) e não utiliza nenhum método específico de previsão estatística, baseia-se apenas na sazonalidade dos períodos de férias escolares (Julho, Dezembro e Janeiro). Este tipo de abordagem pode causar a falta de recursos em períodos inesperados de alta demanda e ociosidade do mesmo em períodos de baixa. Não existe nenhuma avaliação contra movimentos

da economia ou alteração de padrões de consumo provocados por agentes externos.

Não existe a necessidade do gerenciamento de filas por telefone (95% dos atendimentos) pois o movimento é absorvido sem causar congestionamento ou formação de filas. Este fato é contraditório pois a empresa afirma que nos períodos de férias o número de atendimento chega a dobrar. Só não será contraditório se a capacidade de atendimento (recursos) estiver superdimensionada, o que poderia estar causando um aumento nos custos operacionais.

Com relação à qualidade dos serviços prestados não existe medição ou controle do índice de satisfação dos clientes com exceção das excursões. Existe contudo uma clara preocupação com a qualidade de prestação dos serviços, porém por não terem um método ou padrão de atendimento e prestação dos serviços, as medidas de melhoria da qualidade são apenas corretivas e não garantem continuidade.

4.6 Empresa E

A empresa E não possui filial, tem 41 anos de experiência em turismo e possui 16 funcionários. Tornou-se pioneira do Norte e Nordeste do Brasil em viagens à Disney, quando levou seu primeiro grupo à Disneyworld em 1969 e até hoje leva a tradição.

Além de viagens à Disney, a agência tem como foco principal o mercado corporativo e pelo governo do Estado do Ceará, que representam cerca de 80% do faturamento da empresa, sendo os outros 20% representados pelo mercado de lazer e religioso.

O mercado de Lazer engloba tanto a venda de passagens aéreas nacionais e internacionais como também a venda de pacotes próprios da agência para classes A, B e C; dentre eles, além dos tradicionais à Disney com foco no público jovem adolescente, também são oferecidos pacotes especiais para o Sul do Brasil, destinados ao público familiar, e pacotes à Europa (“Europa Jovem”), destinados ao público jovem e adulto. Atua também no mercado de turismo religioso focado na terceira idade.

Seus outros serviços oferecidos são: reserva de hotéis no Brasil e exterior, cruzeiros marítimos, viagens individuais personalizadas, locação de veículos no Brasil e exterior, seguro viagem, reserva e venda de bilhetes de trem no exterior, vistos consulares, carteira Mundial de Estudante, Cursos e Intercâmbios no exterior, sendo classificada como uma agência de turismo emissivo.

4.6.1 Visão geral do PCP da empresa

A empresa possui as áreas comercial e administrativa, mas não possui um departamento específico de PCP. A empresa não desempenha todas as funções de PCP, porém as funções de elaboração do plano de longo prazo de prestação de serviços, gestão de clientes, sistema de reservas, previsão da capacidade, avaliação econômica, operacional e tecnológica de incremento da capacidade, aumento da participação do cliente na prestação do serviço são desempenhadas pela diretoria administrativa.

O grau de relacionamento da função PCP com a área comercial é considerado médio, já que esta abastece a função PCP com informações a cada dez dias sobre o volume de vendas feitos e previstos, e que se encontram também disponíveis através do sistema de reservas de companhias aéreas da empresa (Amadeus).

As funções de operações, propaganda e marketing, financeira e de recursos humanos, são todas desempenhadas pela diretoria administrativa que é formada pelos três sócios donos da empresa, sendo considerado alto o grau de relacionamento da função PCP com estas áreas.

4.6.2 PCP – estratégia de operações

A empresa possui um plano estratégico de longo prazo, geralmente elaborado com periodicidade trimestral a semestral, onde são definidos os níveis de serviços, recursos humanos e instalações de apoio necessárias para atender a demanda. Neste momento a diretoria administrativa toma decisões em relação às metas de crescimento e define o mercado alvo da empresa nos próximos períodos, lançando novos pacotes de viagens e serviços diferenciais.

Com relação aos critérios de desempenho para a obtenção de vantagens competitivas, a empresa dá prioridade máxima com pesos iguais, para velocidade de atendimento, acesso, competência, credibilidade e custo, e menor prioridade aos critérios tangíveis, flexibilidade, consistência e atendimento/atmosfera.

4.6.3 PCP – gerenciamento da demanda e capacidade

O dimensionamento da capacidade de prestação de serviços da empresa segue as variações da demanda. A demanda para a maioria dos serviços varia com a sazonalidade e sua previsão é baseada em dados históricos de anos anteriores (Analogia Histórica).

A agência para “driblar” às variações da demanda utiliza como artifício seus pacotes de viagens próprios já conhecidos pelo público (como é o caso dos pacotes à Disney no mês de Julho), e lançamentos de novos pacotes de viagens. “Entre os anos de 1999 e início de 2001, havia grandes pedidos de pacotes de “Europa Jovem”. No entanto, devido à alta do dólar e os atentados de 11 de setembro nos EUA, houve uma grande queda nas vendas para o exterior e foi lançado pacotes nacionais com destino ao sul do Brasil”.

Outras ações que a empresa implementada para ajustar o fornecimento do serviço à demanda, são: em horários de pico, utiliza pessoal em tempo parcial, subcontratados, uso de horas-extras e turnos extras e tenta concentrar esforços nas atividades críticas; em períodos de baixa demanda, desenvolvimento de serviços complementares; e em períodos de alta demanda, admissões.

4.6.4 PCP – gerenciamento no médio e curto prazo

No médio e curto prazo, a empresa define seus serviços com base nos pedidos dos clientes e na previsão de vendas, mas não é feito nenhum plano formal de prestação desses serviços.

Para a venda de pacotes, de operadoras e próprios, é elaborado um plano de ação conforme as vendas efetuadas mensalmente ou semanalmente. Contudo não existe um processo formal e nem um detalhamento abrangente deste plano.

Os serviços de atendimento direto ao cliente são baseados exclusivamente a pedido dos clientes.

4.6.5 PCP – gerenciamento de filas e fluxo de clientes

Mais de 80% do atendimento da empresa é feito por telefone, estando as filas presentes no dia a dia de seu sistema de prestação de serviço. Para indicar a espera de clientes na linha, o sistema de telefonia da agência dispõe de um alarme e retornos automáticos de chamadas não atendidas.

Não é utilizado nenhum tipo de configuração de fila, o primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido, e nem diferenciação ou priorização de atendimento para clientes.

Não há conhecimento do fluxo de clientes da agência. “O cliente é encorajado a ser atendido em casa ou no trabalho, evitando o máximo a vinda dele à agência”.

4.6.6 PCP – gerenciamento de bens facilitadores

Os itens de estoque armazenados na agência são materiais de escritório. Para todos os itens é mantido estoque de segurança. O tamanho do estoque é dimensionado pela prática, sendo maior para alguns e menor para outros.

Não existe planejamento de longo, médio ou curto prazo pra itens específicos. Ao aproximar o término do estoque é solicitada a reposição.

4.6.7 PCP – qualidade e melhoria em serviços

A agência não segue e nem utiliza nenhuma técnica ou filosofia para avaliação da qualidade dos seus serviços. Algumas vezes, seus funcionários ainda retornam ao cliente para saber se o atendimento de seus serviços correspondeu ao esperado, ou, quando o cliente passa muito tempo sem buscar os serviços da agência, os funcionários tratam de procurá-los para manter o contato. Anteriormente, também eram feitas visitas a seus principais clientes corporativos no intuito de acompanhar o atendimento dos seus serviços junto a eles e buscar novos mercados, no entanto, já

não são mais feitas. A empresa não utiliza Benchmarking para a comparação de seu desempenho com as de outras companhias, e, para a divulgação de seus serviços, a agência possui um site na internet e, semanalmente, coloca anúncios de seus pacotes de viagens em jornais, folders e outdoors.

Apesar da existência de um site na internet, ainda não foram implantados os serviços de atendimento on-line ao consumidor, que, de acordo com o respondente, em breve todos os serviços de reservas e acompanhamento, locação, e busca de tarifas já estarão disponíveis.

Quando o desempenho de algum processo de serviço não é o esperado, a agência replaneja o serviço e busca as causas dos desvios. Adicionalmente, são realizadas reuniões trimestralmente, onde são discutidos todos os tipos de problemas com o intuito de levantar soluções com a participação de todos da agência.

Para promover motivação a seus funcionários, a empresa procura oferecer treinamentos de aperfeiçoamento e capacitação a seus funcionários.

Para os serviços de pacotes próprios da agência é passado ao cliente um contrato por escrito de responsabilidades tanto dele como da organização, e em casos de não cumprimento do contrato pela agência, pode haver até devolução de dinheiro ao cliente. Para pacotes de operadoras, a responsabilidade de um mau atendimento é exclusivamente da fornecedora do serviço, sem a intervenção da agência.

4.6.8 Análise e diagnóstico da Empresa E

O foco inicial da empresa E eram as viagens para Disney (turismo de lazer). Atualmente pode-se ver que o mercado corporativo (80% do faturamento) é o grande impulsionador da empresa (turismo de negócios).

A empresa, como todas as outras aqui analisadas, não possui um departamento específico de PCP, desempenhando contudo várias funções do PCP (plano de longo prazo de prestação de serviços, gestão de clientes, sistema de reservas, previsão da capacidade, avaliação econômica, operacional e tecnológica de incremento da

capacidade, aumento da participação do cliente na prestação do serviço) necessárias à manutenção de suas operações.

A empresa possui um plano estratégico de longo prazo (trimestral /semestral), onde a capacidade de prestação dos serviços é ajustada às variações da demanda. No curto e médio prazo o controle é feito de maneira informal. Este processo pode acarretar o não cumprimento das metas e objetivos de longo prazo.

Mais de 80% do atendimento da empresa é feito por telefone e o cliente é incentivado a ser atendido em casa ou no trabalho, evitando o máximo a vinda dele à agência, esta prática diminui os custos fixos operacionais e aumenta a oferta de “valor” para o cliente.

A agência não segue e nem utiliza nenhuma técnica ou filosofia para avaliação da qualidade dos seus serviços, não existe medição ou controle do índice de satisfação dos clientes. Quando o desempenho de algum processo de serviço não é o esperado, a agência reavalia o serviço e busca as causas dos desvios. Adicionalmente, são realizadas reuniões trimestralmente, desta forma podemos ver que as medidas de melhoria da qualidade são apenas corretivas e não garantem continuidade.

4.7 Análise cruzada

Os resultados obtidos das cinco empresas pesquisadas demonstram existir uma correlação entre o porte da empresa, público alvo (target) e as funções de planejamento e controle dos serviços desempenhados pelas mesmas. Quanto maior o porte da empresa, o foco passa a ser o de atender o mercado corporativo e maiores são as funções de PCP desempenhadas. Neste trabalho, as empresas A, C e E (maior porte) possuem uma maior preocupação com relação às funções de planejamento e controle dos serviços e o seu público alvo é o mercado corporativo. Na Figura 4.1 pode-se observar claramente este comportamento.

É importante observar a inexistência de um órgão formal de PCP em todas as empresas pesquisadas. Esse aspecto levanta a questão da importância ou não da

existência de um órgão estruturado de PCP para a melhoria do desempenho da organização.

Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Características	Filial – 09 funcionários	Estabelecimento Único – 04 funcionários	Matriz – 33 funcionários	Estabelecimento Único – 24 funcionários	Estabelecimento Único – 16 funcionários
Público Alvo - Foco	Mercado Corporativo	Pessoas Físicas (classe A)	Mercado Corporativo e Governamental	Pessoas Físicas (classe A, B)	Mercado Corporativo e Governamental
Serviço de Turismo (modalidade)	De Negócios	De Férias	De Férias De Negócios	De Férias	De Férias De Negócios
Mercado Geográfico	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional
Órgão de PCP	Não	Não	Não	Não	Não
Estratégia de Operações de Serviços/Periodicidade	Formal/Anual	Informal	Formal/Semestral	Informal	Formal/Semestral
Crítérios de Desempenho mais importantes	Custo, Velocidade de Atendimento, flexibilidade, credibilidade, consistência, atmosfera de atendimento.	Velocidade de Atendimento, credibilidade, consistência, competência, atmosfera de atendimento.	Custo, Velocidade de Atendimento, Flexibilidade, Credibilidade, Consistência, Atmosfera de atendimento	Competência, Velocidade de atendimento, Atmosfera, Credibilidade	Competência, Velocidade de atendimento, Atmosfera, Credibilidade, Custo
Previsão de demanda/Vendas	Sim. Analogia histórica.	Não	Sim. Analogia histórica	Não	Sim. Analogia histórica
Dimensionamento da Capacidade	Segue a demanda	Segue a demanda	Segue a demanda	Segue a demanda	Segue a demanda
Planejamento no Médio Prazo/Periodicidade	Formal/Mensal (para alguns serviços)	Informal	Formal/Trimestral (para alguns serviços)	Informal	Informal
Planejamento no Curto Prazo	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
Gerenciamento de Filas e Clientes	<i>Check in</i> antecipado, Música por telefone, Salas <i>Vips</i> em alguns aeroportos	Não	Gerenciamento de chamadas telefônicas, <i>Check in</i> antecipado, Salas <i>Vips</i> em alguns aeroportos	Não	Não
Técnicas para Gerenciamento de Bens Facilitadores	Não	Não	Não	Não	Não
Ferramentas da Qualidade para Controle e Acompanhamento dos Serviços	Benchmarking, aplicação de questionários, treinamentos, motivação através de Participação dos lucros e resultados da empresa.	Aplicação de Questionários	Visitas aos clientes, aplicação de questionários, gerenciamento de ligações, anúncios em mídia, folheto, treinamento de funcionários e clientes, motivação salarial.	Treinamentos e aperfeiçoamento de seus funcionários	Anúncios em mídia, Treinamentos de aperfeiçoamento e capacitação

Figura 2.2 Análise Cruzada das informações obtidas.

No que diz respeito à estratégia de operações de serviços, também se pode constatar que as empresas de maior porte possuem um planejamento formal de longo prazo das suas operações de serviços, enquanto que as empresas de médio e pequeno porte (B e D) não possuem, o que traz conseqüentemente, indefinição de rumos de níveis de serviços de médio e curto prazos. Esse fato está relacionado às instabilidades econômicas do Brasil, principalmente as variações do dólar, que tornam muito vulneráveis os planos de longo prazo, principalmente para empresas focadas no público de pessoas físicas. Isso pôde ser constatado principalmente nas Empresas B e D, que possuem seu público alvo no mercado de Férias (Lazer). Embora a referida instabilidade seja verdadeira, isso não justifica a falta de determinação dos horizontes da organização, e conseqüentemente, a inexistência de uma estratégia formal de serviços. A inexistência de uma estratégia formal de serviços, possivelmente, está associada à visão de que as operações de serviços não exercem papel estratégico para a organização.

Observa-se que as empresas focadas no mercado corporativo priorizam além dos critérios relacionados à qualidade de serviços (credibilidade, consistência, atmosfera do atendimento, velocidade de atendimento, competência), o custo e a flexibilidade. Isto se dá pelo fato do processo de compra do mercado corporativo ser bastante racional, baseado mais nos serviços explícitos (custo, flexibilidade, prontidão no atendimento). No mercado de pessoas físicas classes A e B (Férias/Lazer) os serviços implícitos (fatores psicológicos, segurança, conforto) são de maior relevância, sendo muitas vezes decisivos na escolha do cliente. Foi observada uma vinculação entre os objetivos de desempenho das empresas A, C e E com a função PCP. Contudo, não foi observada, a consciência por parte das empresas que um órgão específico de PCP contribuiria para a redução de custos e a melhoria dos serviços prestados.

Vale ressaltar a mudança gradual do modelo de negócios das empresas de turismo, ou seja, verificou-se que as empresas estão procurando melhorar a logística de atendimento do cliente através da utilização da internet (auto atendimento) e de serviços móveis, onde o cliente não precisa se deslocar até a agência. Desta forma, os critérios tangíveis (instalações de apoio) e acesso foram os menos priorizados por todas as empresas.

Foi comum nas empresas com foco no mercado corporativo e governamental, a existência de previsão de demanda baseada em dados históricos da empresa (analogia histórica). Isto provavelmente se deve ao fato do mercado corporativo e governamental não ter características sazonais. Contudo, a analogia histórica considera que as tendências históricas do passado se repetirão no futuro, o que às vezes pode ser uma pressuposição simplista demais.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, a ausência de previsão de demanda para as empresas com foco em pessoas físicas, provavelmente, se deve ao fato deste mercado ter características sazonais e ser muito vulnerável às instabilidades financeiras do país, o que contribui para tornar frágil o planejamento de seus serviços, principalmente, no que diz respeito ao dimensionamento de sua capacidade.

Vale ressaltar, ainda, que não foi constatado em nenhuma das empresas pesquisadas, o uso de modelagem matemática e técnicas estatísticas que também podem ser utilizadas para melhor se prever a demanda futura, muito provavelmente, devido ao desconhecimento destas pelas empresas.

Um aspecto comum às empresas pesquisadas e que está bastante evidente, é a preferência à política de ajustar a capacidade à demanda. Mais uma vez, isto possivelmente está relacionado à dependência das empresas ao comportamento do mercado e a conveniência econômica de se postergarem os investimentos. A política de seguimento da demanda garante que a ocupação da capacidade seja praticamente 100% e que trabalhe com custos baixo, no entanto, pode comprometer o nível de serviço oferecido ao cliente. A necessidade de previsões de demanda fica evidente, principalmente para as empresas B e D, para que se tenha uma noção a respeito de como irá se dar a demanda em períodos futuros, e se prepararem (uso de alternativas de ajuste de capacidade) para “surpresas” do mercado que podem acarretar ociosidade ou capacidade insuficiente do sistema de prestação de serviços.

Embora algumas empresas pesquisadas (A e C) apresentem um plano formal de planejamento no médio prazo para alguns serviços, seus horizontes de planejamento são muito curtos (mensal e trimestral, respectivamente), e podem

comprometer decisões de capacidade que envolvam processos intensivos em capital, principalmente relacionados a certas alterações estruturais, como por exemplo, investimentos em instalações físicas e em tecnologia de informação.

A ausência de um plano formal de planejamento no médio prazo nas demais empresas constata a confiança basicamente em sua experiência, principalmente a empresa E, que possui tradição de mercado em alguns serviços (viagens a Disney e a Europa). Adicionalmente, como já foi mencionada, a não formalização de um plano de produção no longo prazo ratifica a pouca preocupação destas empresas com relação ao plano estratégico, com possíveis reflexos negativos nas ações de médio e longo prazo. Por sua informalidade, as decisões também necessitam de informações mais precisas e detalhadas em termos dos custos das alternativas de serviços e em termos de alterações de capacidade.

Nenhuma empresa pesquisada faz planejamento formal no curto prazo. As alternativas de se alterar a capacidade estão restritas a alterações moderadas como, uso de horas-extras e turnos extras, programação de turnos de trabalho, etc. O seqüenciamento e padronização de alguns procedimentos operacionais de rotina presentes em algumas empresas (A e C) tornam seus serviços mais consistentes e com menos riscos a falhas. O uso de vários tipos de serviços on line pela internet presente na empresa A, a torna mais flexível a mudanças inesperadas no processo, além de ser um serviço diferencial em relação a suas concorrentes, que contribui para melhor comodidade no atendimento e que reduz custos associados ao deslocamento do cliente à agência.

Apesar da presença das filas por telefone estarem presentes na maioria das empresas pesquisadas, poucas ações foram observadas para evitar este tipo de problema, importante para a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado. A Empresa C foi a única que apresentou uma maior atenção neste aspecto disponibilizando um sistema de gerenciamento de ligações telefônicas e de uma telefonista para atenuar a espera do cliente e como forma de tratar o cliente de uma forma especial. A Empresa A, pelo seu porte e pelo baixo número de funcionários não apresentou grandes preocupações com relação a este aspecto.

O uso de serviços de check in antecipados, presentes nas Empresas A e C, e serviços com Salas Vips em aeroportos e de Happy Hour para clientes e fornecedores, oferecidos pela Empresa C, são diferenciais importantes para fidelizar e conquistar novos clientes.

Nenhuma das empresas pesquisadas utilizam técnicas relacionadas à gestão de bens facilitadores, apenas trabalham com estoque de segurança dimensionado de maneira empírica, que pode acarretar custos associados à falta de materiais (principalmente para bilhetes e bloco de notas) necessários ao processo de prestação dos serviços. No entanto, técnicas que envolvam maiores investimentos talvez seriam desnecessárias uma vez que seus itens de estoque não representam porcentagem considerável do valor agregado do pacote de bens/serviços.

Todas as empresas demonstraram grande preocupação com a qualidade de atendimento aos seus clientes (corporativos e pessoas físicas), contudo apenas as empresas A e C possuem planos formais de melhoria da qualidade. Nas empresas B, D e E por não terem um método ou padrão de atendimento e prestação dos serviços, as medidas de melhoria da qualidade são apenas corretivas e não garantem continuidade.

4.8 Considerações finais

Neste capítulo foram apresentados e analisados os dados levantados junto às agências de turismo selecionadas, que permitiram identificar e analisar as práticas de PCP adotadas, e que possibilitaram sugerir considerações para a melhoria do desempenho dos sistemas de PCP utilizados nas agências de turismo pesquisadas.

No próximo capítulo, serão sumarizadas as principais conclusões do trabalho e seu relacionamento com sua proposta inicial. Serão também sugeridas novas pesquisas a partir dos resultados alcançados, o que proporcionará o aprofundamento dos temas que se mostraram relevantes e que não puderam ser abordados no presente trabalho em função do escopo do mesmo.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões do trabalho e seu relacionamento com sua proposta inicial. São também sugeridas recomendações para trabalhos futuros que poderão aprofundar ou complementar temas que se mostraram relevantes e que não puderam ser abordados no presente trabalho em função do escopo do mesmo.

5.1 Conclusões

A revisão bibliográfica que deu suporte a esse trabalho apresentou uma visão geral sobre PCP no setor de prestação de serviços. Procurou-se também dar uma visão geral sobre agências de turismo, objeto deste estudo.

Para o entendimento do processo de planejamento e controle das operações de serviços foi apresentada, antes de tudo, a tipologia das operações de serviços e suas especificidades em relação às operações de manufatura, e, posteriormente, as principais técnicas e sistemas de PCP utilizados em empresas prestadoras de serviços e sua importância estratégica para as mesmas.

Com a revisão bibliográfica ficou também evidenciado que existe ainda pouca bibliografia e trabalhos científicos que tratem sobre a sistemática de PCP utilizada pelas empresas de serviços, principalmente em agências de turismo, o que motivou o desenvolvimento do presente trabalho como forma de contribuir para o enriquecimento do tema.

No sentido de atingir o objetivo geral deste trabalho foi utilizado o estudo de casos múltiplos como metodologia de pesquisa. Para a coleta dos dados foi desenvolvido um questionário, aplicado em cinco agências de turismo, de pequeno, médio e grande porte, situadas no Ceará.

A metodologia utilizada permitiu buscar o conhecimento e estado atual das atividades de PCP executadas nas empresas pesquisadas. Gerou informações que possibilitaram a identificação e análise crítica dos sistemas de PCP utilizados na prática pelas mesmas frente à teoria estudada e sugerir melhores práticas de longo,

médio e curto prazos para a melhoria do desempenho dos sistemas de PCP destas empresas.

A partir das informações obtidas e da análise crítica, pôde ser constatado que há uma ausência das práticas de PCP e as possibilidades que a moderna gestão estratégica dos sistemas de planejamento e controle de operações em serviços podem possibilitar. A ausência de um órgão de PCP e do uso de princípios e técnicas de planejamento de operações de serviços, verificada em todas as empresas pesquisadas, certamente deve estar comprometendo a eficiência do seu sistema produtivo e a possibilidade de gerar vantagens competitivas frente à concorrência.

A inexistência de uma prática formal de estratégias de operações, verificada ainda nas empresas de menor porte, aliada a falta de padrões e metas de melhoria da qualidade durante o processo de prestação de serviços, se refletem negativamente no desempenho de suas atividades de longo, médio e curto prazos, e, como consequência, as tornam mais vulneráveis às variações do mercado e a concorrência.

Mesmo as empresas de maior porte, que apresentaram uma preocupação maior com relação às funções de planejamento e controle dos serviços, foi verificada também a inexistência de um órgão formal de PCP, fazendo com que suas atividades estivessem espalhadas por diversos setores da empresa, com um baixo nível de integração, sem ainda a utilização de técnicas e princípios de PCP, principalmente no que se refere a previsões de demanda e vendas para serviços que variam com a sazonalidade e com as mudanças do mercado. Esses fatores deveriam ser vistos com uma maior importância pelos empresários, pois poderiam aprimorar a melhoria de seus métodos e processos de prestação de serviços, aumentando a eficiência operacional, diminuindo custos e aumentando a integração dos processos e sistemas.

Dentro desta perspectiva, essas empresas parecem desconhecer a possibilidade do uso, ou mesmo da existência, de várias técnicas de PCP que poderiam melhorar o desempenho e a qualidade de prestação de seus serviços, assim como, minimizar custos de seus sistemas de operações. A busca pela competitividade é hoje uma

questão de sobrevivência, e só continuarão no mercado aqueles que buscarem constantemente formas de trabalho que proporcionem criar vantagens competitivas.

No setor de Turismo não é diferente, é preciso que os empresários se conscientizem em desenvolver um pensamento estratégico para suas empresas e passem de o que fazer para como fazer, de modo a alcançar alto desempenho naqueles aspectos que o cliente mais valoriza e que se adequem mais à sua estratégia competitiva.

A necessidade de conscientização dos empresários de agências de turismo de um maior profissionalismo na administração das operações de serviços, no que se refere às atividades de planejamento e controle, é de fundamental importância para a melhoria do desempenho dos serviços prestados. É preciso que se associem conceitos e metodologias de PCP às especificidades de suas operações e do mercado.

Outro fator importante é a necessidade de difundir conceitos de gestão estratégica de serviços, não só aos empresários de turismo, mas também a todos os funcionários, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, sejam em que nível for, contribuam em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa.

Os resultados apresentados neste trabalho dão um indicativo de que muito ainda tem que ser feito para o aprimoramento da gestão das operações de serviços das agências de turismo no Estado do Ceará, no sentido de valorizar conceitos e técnicas adequados de administração da função de operações, para que não se corra o risco de ter o setor vulnerável à competição e às instabilidades do mercado.

Desta forma, em relação ao objetivo geral proposto para o trabalho, qual seja, *Analisar a teoria sobre PCP para empresas prestadoras de serviços frente à realidade encontrada na prática das operações utilizadas pelas Agências de Turismo no estado do Ceará*, pode-se concluir que o mesmo foi atingido, assim como cada um dos objetivos específicos enumerados no capítulo 1, como ilustrado na Figura 5.1.

Objetivo Específico	Como foi atingido
<i>Identificar e conhecer as principais técnicas e sistemas de PCP utilizados em empresas prestadoras de serviços no sentido de verificar sua adequação às agências de turismo do estado do Ceará</i>	Capítulo 2 de Revisão Bibliográfica
<i>Desenvolver um instrumento de pesquisa que permita buscar o conhecimento e estado atual das atividades de PCP executadas nas empresas prestadoras de serviços no estado do Ceará</i>	Capítulo 3 de Metodologia Científica
<i>Analisar criticamente a adequação dos sistemas de PCP encontrados na realidade das agências de turismo do estado do Ceará frente à teoria estudada</i>	Capítulo 4 de Aplicação dos Questionários e Resultados
<i>Sugerir caminhos para a melhoria do desempenho dos sistemas de PCP utilizados nas agências de turismo do estado do Ceará</i>	Capítulo 4 de Aplicação dos Questionários e Resultados

Figura 5.1 Objetivos específicos e onde foram atendidos.

5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

A metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho utilizou o estudo de múltiplos casos, e, portanto, seus resultados não podem ser generalizados para todo o segmento do Ceará, uma vez que não possui base estatística. Dessa forma, serve apenas como um primeiro indicativo, tendo em vista a carência de trabalhos nesse campo, conforme pôde ser observado pela pesquisa bibliográfica realizada. Esse fato enseja a necessidade de aprofundamento dos dados obtidos, afim de que possam ser levantadas quais carências em termos de PCP penalizam as empresas e quais aquelas que contribuirão efetivamente com a melhoria da produtividade e

qualidade do setor, bem como o que pode ser desenvolvido em termos de técnicas específicas para as agências de turismo.

Outra limitação foi referente à dificuldade de compreensão por parte da maioria das empresas da terminologia acadêmica utilizada na pesquisa e a pouca disponibilidade de responder ao questionário denso como o que foi utilizado, o que de certa forma direcionou a escolha das organizações que se dispusessem em respondê-lo.

Do exposto acima, entre as propostas de trabalho futuros no setor de agências de turismo que poderiam ser desenvolvidos nessa área, podem ser ressaltados:

Um estudo buscando identificar se o porte das empresas realmente tem significado na estruturação formal das atividades de PCP;

Um estudo buscando identificar o nível de qualificação e conhecimento formal das pessoas envolvidas com as atividades do PCP e as técnicas utilizadas;

Um estudo procurando identificar quais técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, podem ser aplicadas para esse ramo de atividade;

Um estudo buscando identificar quais aspectos da qualidade de serviços são mais valorizados pelos clientes nesse ramo de atividade;

Um estudo de caráter estatístico procurando identificar quais medidas de desempenho da satisfação do cliente, da mão-de-obra, e da concorrência (Benchmarking), são praticadas nesse ramo de atividade para garantir seu poder de competitividade;

Um estudo de caráter estatístico procurando confirmar se as filosofias e modelos de qualidade total em serviços, como Modelo das cinco falhas, CEP, etc. são ou não são praticadas nesse ramo de atividade;

Um estudo buscando identificar quais ações adotadas pelos empresários de turismo em relação aos projetos de melhoria da qualidade, como, por exemplo, comprometimento da alta direção da empresa com a qualidade, treinamento extensivo e em todos os níveis, etc;

Um estudo buscando identificar quais ações adotadas pelos empresários de turismo em relação ao processo de melhoria contínua da qualidade, como, por exemplo, a abordagem do ciclo PDCA em todos os níveis da qualidade, etc;

Um estudo de caráter exploratório da aplicação do questionário (Anexo A), para o conhecimento dos sistemas de PCP em outros segmentos de empresas prestadoras de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCÂNTARA, R. L. C. A integração das estratégias de logística e marketing maximizando o serviço ao cliente: algumas reflexões. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. Anais...São Paulo, USP, 2000.
- ANDRADE, J. V. **Turismo - fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática S.A., 1995.
- BARROS FILHO, J. R.; TUBINO, D. F. O planejamento e controle da produção nas pequenas empresas - uma metodologia de implantação. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 18, 1998, Niterói. Anais... Niterói, UFF, 1998.
- BLANCO, M. R.; MARQUÉS, M. T. **Servicios turísticos. La Oferta Turísticas y Sus Principales Componentes**. México: Diana, 1987.
- CARDOSO, J. G.; ERDMANN, R. H. Planejamento e controle da produção na gestão de serviços: o caso do hospital universitário de Florianópolis. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21, 2001, Salvador. Anais...Salvador, FTC, 2001.
- DAMIANI, W. B.; FLECHA, A. C. Avanços da Tecnologia da Informação: Resultados comparados de sites da indústria turística. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. Anais...São Paulo, USP, 2000.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DONAIRE, D. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área de administração. **Revista do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul**. São Caetano do Sul, n. 40, p. 9-19, mai/ago/1997.
- EMBRATUR, INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO -. **Indústria do turismo no Brasil: perfil e tendências**. 1. ed., 2000.
- FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8ª.ed. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, Inc., 2001.
- GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai/jun/1995.
- GRAEML, Karin et al. Considerações estratégicas sobre a gestão de um hotel de lazer. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. Anais...São Paulo, USP, 2000.

HECKERT, C. R. Qualidade do serviço no segmento Corporate de um banco múltiplo. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. Anais...São Paulo, USP, 2000.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21, 2001, Salvador. Anais...Salvador, FTC, 2001.

HOFFMANN, V. E. Estratégia e competitividade em uma empresa de serviços. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 18, 1998, Niterói. Anais... Niterói, UFF, 1998.

JESUS, L. S.; DANILEVICZ, A. M. F.; CATEN, C. S. Melhoria da qualidade de serviços bancários automatizados através do QFD. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21, 2001, Salvador. Anais...Salvador, FTC, 2001.

LA TORRE, F. **Administración de Agências de Viajes**. México: Companhia Editorial Continental S.A., 1987.

LE MOS, R. N.; ERDMANN R. H. O conceito de planejamento e controle da produção e o serviço hoteleiro. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 18, 1998, Niterói. Anais... Niterói, UFF, 1998.

LUNARDI, G. L.; HENRIQUE, J. L.; BELLINI, C. G. P. Qualidade de serviços bancários: o caso do banco do Brasil. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21, 2001, Salvador. Anais...Salvador, FTC, 2001.

MANSUR, A. F.; COSTA, H. G. Aplicação da metodologia ELEQUAL para avaliação da qualidade em serviços: um estudo de caso. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. Anais...São Paulo, USP, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

MARTINS, Filipe et al. Uso da tecnologia da informação na prestação de serviços: possibilidades e perspectivas. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. Anais...São Paulo, USP, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing – Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1996. 271 p.

MENDES, N. C.; OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, D. D. Qualidade de serviço e comprometimento organizacional em organização de saúde: um estudo de caso do setor ambulatorial do hospital do câncer de Natal/RN. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21, 2001, Salvador. Anais...Salvador, FTC, 2001.

PELIZZER, H. A. **Uma Introdução técnica do turismo-transportes**. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1989.

PEREIRA, F. I.; LUCENA, R. B.; SOUZA, P. L. Projetando custos e rentabilidade na empresa de serviços de pequeno porte. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 18, 1998, Niterói. Anais... Niterói, UFF, 1998.

RANGEL, S.; FONSECA, L. G. Qualidade na atividade turística. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21, 2001, Salvador. Anais...Salvador, FTC, 2001.

RAUSKI, E. F. **Estratégias de socialização: estudo comparativo de casos dos cursos de administração das universidades estaduais do Paraná**.1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPR, Curitiba.

ROESCH, S. M. A. **A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia**. RAE, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 75-78, janeiro/março/1996.

SALOMÃO, S.; CABEL, G.; BACELAR, S. Conteúdo da estratégia de operações – estudo de caso em uma empresa de apoio à construção civil. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 20, 2000, São Paulo. Anais...São Paulo, USP, 2000.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SILVA, A. G; SCHMIDT, A. Satisfação do cliente: uma questão de qualidade no atendimento. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 18, 1998, Niterói. Anais... Niterói, UFF, 1998.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, A. S.; PEREIRA, L. L. Análise das experiências dos consumidores com falhas e serviços de recuperação no varejo. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 21, 2001, Salvador. Anais...Salvador, FTC, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TUBINO, D. F. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Case study research: desing and methods**. Vol. 5, 2 ed. USA: Sage Publications, 1994.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR/UNIVERSIDADE DE SANTA
CATARINA – UFSC**

**PESQUISA SOBRE O PCP EM AGÊNCIAS DE TURISMO DO ESTADO DO
CEARÁ**

APRESENTAÇÃO

Prezado Sr. (a),

Estou cursando Mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina, estando no momento desenvolvendo minha dissertação que versará sobre o Planejamento e Controle da Produção (PCP) aplicado nas agências de turismo do Estado do Ceará.

A referida dissertação tem por base o estudo de caso, onde abordará empresas de pequeno/médio/grande portes sediadas no Ceará, tendo sua empresa sido selecionada para colaborar com a citada pesquisa.

Será usado o questionamento apresentado a seguir para levantamento de informações, que serão utilizadas, única e exclusivamente para fins acadêmicos, ficando a identidade de sua empresa guardada em sigilo, em todas as publicações que advirem deste trabalho.

Os resultados oriundos desta pesquisa têm ainda o propósito de contribuir com a alavancagem do setor de turismo do nosso estado.

No primeiro momento, peço a Vsa. a gentileza de responder ao questionário. Em segunda etapa, manteremos contato pessoal, em horário de vossa escolha, para possíveis esclarecimentos, caso necessário.

Antecipadamente,

Agradeço Vossa Atenção,

Marília Soares Parente

Mestranda em Engenharia de Produção - UFSC/UNIFOR

A) DADOS GERAIS SOBRE A EMPRESA

1. Razão Social:

2. Nome Fantasia:

3. Tempo de operação da empresa:

4. Unidade da Empresa pesquisada:

() Matriz

() Filial

() Estabelecimento único

5. Número atual de funcionários:

6. Classificação:

() agências de turismo: são aquelas que prestam serviços a seus usuários em território brasileiro e em países limítrofes, quando em função da complementação de viagens e por tempo limitado;

() agências de turismo receptivo: são as que organizam e gerenciam viagens, proporcionando certos serviços isolados a turistas estrangeiros e nacionais, porém, que residam fora do território nacional, gerando portanto, divisas.

() agências de turismo emissivo: são aquelas que vendem tanto serviços isolados como viagens organizadas, geralmente por outra agência do exterior, à turistas nacionais e estrangeiros, que residem no país e que viajam fora do território nacional.

() agências de turismo nacional: são as que promovem e vendem serviços a pessoas do país ou que residem nele, dentro do território nacional.

() agências operadoras turísticas: são aquelas que prestam serviço às próprias agências de turismo, tanto no Brasil quanto no exterior. Muitas vezes podem trabalhar com câmbio e remeter moeda estrangeira ao exterior.

7. Setor/Funções desempenhadas pela agência

() Setor/Funções Contábil - Responsável por assuntos relacionados a pagamentos e recebimentos, problemas cambiais, seguros de vida e de bagagens de passageiros, além das atividades clássicas de contabilidade;

() Setor/Funções de Operações - Esta área planeja com base na análise de dados passados e do presente, elementos fundamentais para que sejam determinadas estratégias na negociação de serviços com empresas de turismo ou fornecedores de bens e serviços a eles referentes, direta ou indiretamente.

() Setor/Funções de Propaganda e Marketing - É a área que trabalha com a imagem da empresa no mercado e com as reais qualificações dos produtos que ela comercializa. Trata da pesquisa da oferta e da demanda, bem como da análise de todos os dados coletados, conhecimento das causas motivacionais da demanda, entre outros dados.

() Área/Funções Comercial – responsável pelas vendas

() Setor/Funções de Informações - Armazena os dados técnicos e a documentação, além das informações atuais do setor, que devem ser difundidas por toda a empresa, a fim de tornar o agente informado a respeito de tudo o que seja útil em sua função de informar e formar opinião.

8. Mercado Geográfico em que atua:

() mercado internacional

() mercado nacional

9. Principais categorias de clientes (pode ser escolhida mais de uma alternativa):

Pessoas Físicas

() Classe A (acima de 10 salários mínimos)

() Classe B (de 5 – 10 salários)

() Classe C (menor que 5 salários)

Empresas

- () Pequena (< 50 funcionários)
- () Média (50 – 100 funcionários)
- () Grande (> 100 funcionários)

Órgãos Públicos

- () Federal
- () Estadual
- () Municipal

Outros clientes especificar quais:

10. Categorias de clientes a quem são destinados os serviços (pode ser escolhida mais de uma alternativa)

- () Terceira Idade
- () Adultos
- () Infantil

11. Classificação dos serviços de turismo quanto à modalidade:

() de Férias: férias configuram como garantia de um turismo intensivo, devido a seqüência de dias disponíveis ao lazer e ao repouso. Constituem-se num dos pontos mais altos da lucratividade turística;

() Cultural: abrange as atividades que se efetuam através de deslocamentos para a satisfação de objetivos com relação a emoções artísticas, científicas, de formação e de informação nos vários ramos existentes;

() de Negócios: é o conjunto de atividades de viagem, hospedagem, alimentação e lazer praticado por aquele que viaja a negócios referentes tanto a atividades comerciais como industriais;

() Desportivo: referem-se a todas as atividades de viagens com vistas a participação em eventos desportivos, no país ou no exterior;

() de Saúde: também conhecido como turismo terapêutico ou de tratamento, refere-se ao conjunto de atividades turísticas que as pessoas exercem para adquirir boa saúde física e psíquica;

() Religioso: conjunto de atividades que envolvem a realização de visitas a receptivos que expressam sentimentos místicos ou suscitam a fé, a esperança e a caridade aos crentes;

12. Tipos de serviços oferecidos:

() venda de excursões;

() organização, promoção e execução de viagens ou excursões individuais ou coletivas;

() venda de quaisquer passagens, por conta própria ou de empresas de transportes;

() prestação remunerada de serviços turísticos, inclusive de guias, intérpretes e informações a viajantes;

() prestação remunerada de serviços especializados, que se relacionem com passeios, viagens, excursões ou acomodações em hotéis e outras atividades turísticas.

() Outras. Especificar:

13. Volume Médio de clientes atendidos por tipo de serviço:

Tipo de Serviço	Clientes/Mês
Venda de pacotes nacionais de operadoras	
Venda de pacotes nacionais próprios	
Venda de pacotes internacionais de operadoras	
Venda de pacotes internacionais próprios	
Organização, promoção e execução de viagens ou excursões individuais ou coletivas sob demanda (pacotes personalizados)	
Prestação remunerada de serviços turísticos (inclusive de guias, intérpretes e informações a viajantes)	
Prestação remunerada de serviços especializados (que se relacionem com passeios, viagens, excursões ou acomodações em hotéis e outras atividades turísticas)	
Venda de passagens aéreas nacionais	
Venda de passagens aéreas internacionais	
Venda de passagens terrestres nacionais	
Venda de passagens terrestres internacionais	
Outros Serviços. Especificar.	

B) VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA EMPRESA

1. Abaixo estão listadas as principais funções desempenhadas de planejamento e controle das atividades de serviços. Quais destas atividades são executadas pela sua empresa?

() Fazer previsões de vendas – quanto vai vender ao longo de determinado horizonte futuro (é limitada pela capacidade do sistema)

() Fazer previsões de demanda – potencial de compra do mercado (não é limitada pela capacidade do sistema)

() Elaborar um plano de longo prazo onde serão equacionados os níveis de prestação de serviços, bens facilitadores, instalações de apoio, recursos humanos e tecnologia de informação necessários para atender a demanda prevista de serviços.

() Gestão de bens facilitadores (materiais de apoio)

() Gestão de clientes

() Sistemas de reserva

() Partição da demanda (segmentação de prestação de serviços à clientes)

() Avaliar a capacidade existente (instalações, pessoal, materiais de apoio)

() Fazer previsões de necessidades futuras de capacidade

() Identificar diferentes formas de alterar a capacidade no curto, médio, e longo prazo

() Avaliar o impacto da decisão a respeito de capacidade sobre qualidade do serviço prestado

() Avaliação econômica, operacional e tecnológica de alternativas de incrementar a capacidade

() Propor alternativas para a obtenção de capacidade adicional

- () Programação de turnos de trabalho
- () Uso de horas extras e turnos-extras
- () Subcontratações de terceiros
- () Admissões e demissões
- () Uso de pessoal temporário e equipamento alugado
- () Aumentar a participação do cliente na prestação do serviço
- () Maximizar eficiência durante horários de pico de demanda – concentrar esforços nas atividades críticas
- () Reduções por vendas de ativos
- () Franqueamento
- () Expansões por aquisição

2. Existe um setor específico para executar as atividades acima?

- () Sim () Não

Em caso positivo, responda às questões 2.1 e 2.2 seguintes:

3. A quem este departamento está subordinado:

- () Diretor Geral
- () Gerente Geral
- () Diretor administrativo
- () Gerente administrativo
- () Diretor comercial
- () Gerente Comercial

() Gerente Operacional

() Outra subordinação:

4. Quantas pessoas trabalham neste departamento:

5. Caso a empresa não possua um órgão específico de Planejamento e Controle de Serviços, qual ou quais departamentos exercem suas atribuições.

() Diretoria Geral

() Gerência Operacional

() Gerência Contábil

() Gerência de Propaganda e Marketing

() Gerência Comercial

() Gerência de Informações

() Outros. Especificar:

6. Como você classifica o grau de relação da função de Planejamento e Controle¹ (Ver Nota abaixo) de sua empresa com as seguintes áreas:

Com a Área comercial:

() Alto () Médio () Baixo () Não há ligação

Funções de PCP desempenhadas pela área:

Com a Área Financeira:

() Alto () Médio () Baixo () Não há ligação

¹ Função PCP significa as atribuições que são pertinentes à ele, podendo serem exercidas por um órgão específico ou por uma ou mais áreas diferentes que tenham por preocupação planejar e controlar as operações de serviços.

Funções de PCP desempenhadas pela área:

Com a Área de Propaganda e Marketing:

() Alto () Médio () Baixo () Não há ligação

Funções de PCP desempenhadas pela área:

Com a Área contábil:

() Alto () Médio () Baixo () Não há ligação

Funções de PCP desempenhadas pela área:

Com a Área de informações:

() Alto () Médio () Baixo () Não há ligação

Funções de PCP desempenhadas pela área:

Com a Área compras:

() Alto () Médio () Baixo () Não há ligação

Funções de PCP desempenhadas pela área:

Com a Área de Recursos Humanos:

() Alto () Médio () Baixo () Não há ligação

Funções de PCP desempenhadas pela área:

7. A função de PCP possui relação como outras áreas não citadas na questão anterior?

() Sim () Não

Em caso positivo, quais são elas, o nível de relação (alto, médio, baixo ou se há ligação). Funções de PCP desempenhadas pela área:

C) PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE - ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

1. A empresa possui planejamento estratégico a nível corporativo (ex. definição de mercado alvo, previsão de demanda, metas de crescimento, lucratividade)?

() Sim () Não

2. A empresa possui um plano estratégico de longo prazo para a prestação de serviços?

() Sim () Não

Em caso positivo responda:

3. Qual o escopo deste plano?

() níveis de serviços

() recursos humanos

() bens facilitadores (material de apoio)

() nível de tecnologia empregada

() instalações de apoio necessárias para atender a demanda prevista

() outros, especificar

4. Qual a periodicidade deste plano:

() Anual

() Semestral

() Trimestral

() Mensal

() Outro período. Especificar:

5. Em termos de estratégia de operações para os serviços, quais os critérios de desempenho que a empresa utiliza para obtenção de vantagens competitivas? Utilize a classificação relativa: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, onde seis é o mais importante critério e zero significa não utilização deste critério pela empresa. Os pesos podem se repetir.

() tangíveis, que consistem na qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações;

() consistência, que significa conformidade com experiência anterior;

() competência, que consiste na habilidade e a capacitação em executar o serviço;

() velocidade de atendimento, prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço;

() o atendimento ou atmosfera, que se refere a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço;

() a flexibilidade que consiste na habilidade de reagir eficaz e rapidamente a mudanças inesperadas nas necessidades e expectativas dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;

() a credibilidade, que refere-se a formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança;

() o acesso, que é a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço,

() o custo, que é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço.

() Outros. Especificar e ponderar:

D) PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE - GERENCIAMENTO DA DEMANDA E DA CAPACIDADE

1. O dimensionamento da capacidade de prestação de serviços (no longo prazo) é baseado na previsão de demanda?

() Sim () Não, como é feito então?

2. Caso a empresa utilize previsão de demanda, responda as questões 2 a 4:

Qual a periodicidade desta previsão:

() Anual () Semestral () Trimestral

() Mensal () Outro período. Especificar:

3. Que tipo de previsão de demanda é usada?

() Qualitativa: baseada na opinião de especialistas com conhecimento nos mercados onde atuam os serviços. São empregadas quando existe carência de dados ou informações quantificáveis para a previsão.

() Quantitativa: baseados em dados históricos registrados ou obteníveis utilizando modelos estatísticos para a projeção da demanda.

4. A previsão é feita para que tipo de serviços e com que periodicidade (Indicar: 1- Anual, 2 – Semestral, 3 – Trimestral, 4 –Mensal, 5 - Outro período. Especificar:)?

Tipo de Serviço

Periodicidade

Venda de pacotes nacionais de operadoras

Venda de pacotes nacionais próprios

Venda de pacotes internacionais de operadoras

Venda de pacotes internacionais próprios

Organização, promoção e execução de viagens ou excursões individuais ou coletivas sob demanda (pacotes personalizados)

Prestação remunerada de serviços turísticos (inclusive de guias, intérpretes e informações a viajantes)

Prestação remunerada de serviços especializados (que se relacionem com passeios, viagens, excursões ou acomodações em hotéis e outras atividades turísticas)

Venda de passagens aéreas nacionais

Venda de passagens aéreas internacionais

Venda de passagens terrestres nacionais

Venda de passagens terrestres internacionais

Outros Serviços. Especificar.

5. Quais técnicas de previsão são usadas:

() Método de Delphi

() Análise de Impacto Cruzado

() Analogia Histórica

() Modelos Causais (modelos de Regressão, modelos econométricos)

() Modelos de Séries Temporais (Média Móvel, suavização exponencial)

() Nenhuma das anteriores, qual é utilizada?

6. A demanda para os serviços é sazonal?

() Sim, para todos

() Sim, para alguns

() Não

Em caso afirmativo responda a questão 7 a seguir:

7. Como ocorre esta sazonalidade ao longo do ano em relação a cada tipo de serviço?

Tipo de Serviço

Meses de Alta Meses de baixa

Venda de pacotes nacionais de operadoras

Venda de pacotes nacionais próprios

Venda de pacotes internacionais de operadoras

Venda de pacotes internacionais próprios

Organização, promoção e execução de viagens ou excursões individuais ou coletivas sob demanda (pacotes personalizados)

Prestação remunerada de serviços turísticos (inclusive de guias, intérpretes e informações a viajantes)

Prestação remunerada de serviços especializados (que se relacionem com passeios, viagens, excursões ou acomodações em hotéis e outras atividades turísticas)

Venda de passagens aéreas nacionais

Venda de passagens aéreas internacionais

Venda de passagens terrestres nacionais

Venda de passagens terrestres internacionais

Outros Serviços. Especificar.

8. Normalmente qual o instante em que se dá o incremento de capacidade:

- ☐ O incremento de capacidade antecipa-se ao aumento da demanda
- ☐ O incremento de capacidade segue ao aumento da demanda
- ☐ Utiliza-se uma política mista das duas alternativas anteriores
- ☐ Outra alternativa. Especificar:

9. Em horários de pico de demanda, quais ações que a empresa implementa para ajustar o fornecimento do serviço à demanda:

- ☐ Programação de turnos de trabalho de modo a variar o número de funcionários conforme a hora do dia ou o dia da semana
- ☐ Previsão de demanda diária (considerar variações semanais, finais de semana, ajustes sazonais)
- ☐ incentivos para horários fora de pico (off peak)
- ☐ o aumento da participação do cliente no processo (Internet, auto atendimento)
- ☐ Criação de capacidade ajustável
- ☐ compartilhamento da capacidade com outras empresas

- () Treinamento de empregados multifuncionais
 - () Utilização do pessoal da retaguarda (back-room) para atendimento
 - () uso de pessoal em tempo parcial, subcontratados e instalações de reserva (standby)
 - () Uso de horas-extras e turnos extras
 - () Uso de equipamento alugado
 - () comunicação com os clientes (informar ao cliente os melhores horários para consumirem o serviço)
 - () Concentrar esforços nas atividades críticas com intuito de maximizar eficiência no atendimento
 - () Outras alternativas. Especificar
10. Em períodos de baixa demanda, como a empresa procede para equilibrar o fornecimento e a demanda de serviços:
- () Demissões
 - () Oferecimento de preços diferenciados
 - () Promoção da demanda em períodos de baixa
 - () desenvolvimento de serviços complementares (ciclicidade de demanda invertida em relação ao serviço normal)
 - () Política de preços que se destina a deslocar porções da demanda no tempo
 - () Outras alternativas. Especificar:

11. Em períodos de alta demanda, como a empresa procede para equilibrar o fornecimento e a demanda de serviços:

- ☐ Admissões
- ☐ Oferecimento de preços diferenciados
- ☐ Desenvolvimento de serviços complementares
- ☐ Política de preços que se destina a deslocar porções da demanda no tempo
- ☐ Criação de capacidade ajustável
- ☐ Absorver as variações da demanda “estocando” clientes através de formação de filas, sistema de reserva e gerenciamento de overbooking

E) PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE - GERENCIAMENTO NO MÉDIO E CURTO PRAZOS

1. No médio e curto prazos, como a empresa define os serviços a serem prestados nos próximos períodos?

- ☐ Com base nos pedidos dos clientes
- ☐ Com base na previsão de demanda
- ☐ Com base nos pedidos dos clientes e na previsão de demanda
- ☐ Com base na previsão de vendas
- ☐ Outra alternativa. Especificar.

2. Existe um plano formal de prestação desses serviços?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Em caso afirmativo responda as questões 2.1 e 2.2 a seguir:

2.1 Qual a periodicidade deste plano:

- ☐ Semanal
- ☐ Mensal
- ☐ Trimestral
- ☐ Outro período:

2.2 Este plano é estabelecido para:

- ☐ Serviços com características similares
- ☐ Para cada tipo de serviço
- ☐ Serviços personalizados
- ☐ Bens facilitadores (bens materiais)
- ☐ Instalações de Apoio
- ☐ Serviços implícitos (características sensoriais, velocidade de atendimento)
- ☐ Serviços explícitos (conforto, segurança)

3. Uma vez definido o plano, qual sua frequência de reformulação:

- ☐ Sofre alterações com frequência
- ☐ Às vezes sofre alterações
- ☐ Raramente sofre alterações

4. Geralmente, quando ocorrem essas alterações?

- ☐ No início da execução do plano
- ☐ Após algum tempo do início de execução do plano
- ☐ Mais no final de execução do plano
- ☐ A qualquer tempo

5. As alterações no plano são principalmente devidas a:

- ☐ Alterações (pressões) na área comercial
- ☐ Variabilidade da demanda
- ☐ Intervenção do cliente
- ☐ Erros no estabelecimento do plano
- ☐ Erros no gerenciamento do plano
- ☐ Outras causas:

6. A empresa possui uma estrutura documentada do fluxo do serviço final a ser prestado, apresentando as tarefas, subtarefas e elementos de trabalho detalhados?

- ☐ Sim ☐ Não

7. A empresa possui o seqüenciamento das atividades, a estimativa de tempo e os recursos necessários para a prestação dos serviços finais devidamente documentados?

- ☐ Sim ☐ Não

8. A empresa utiliza algum método ou software para gerenciar a capacidade de prestação de serviços? Em caso positivo, especificar qual e seu princípio de funcionamento (informações necessárias para sua execução, objetivos, etc.).

9. A empresa possui padronização de procedimentos operacionais do atendimento ou prestação do serviço?

() Sim () Não

10. A empresa geralmente oferece a seus funcionários treinamentos de aperfeiçoamento e capacitação? Com que frequência?

11. Que ações que a empresa implementa para promover motivação a seus funcionários?

F) PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE - GERENCIAMENTO DE FILAS E FLUXO DE CLIENTES

1. As filas estão presentes no dia a dia do sistema de prestação de serviço da empresa, seja pessoalmente ou por telefone?

() Sim () Não

Em caso positivo, responda as questões:

2. Que meios que a empresa adota para atenuar a sensação de espera dos clientes:

() Distração dos clientes com música (ambiente ou por telefone)

() Distração dos clientes com vídeos da empresa, viagens, ou comerciais

() Oferecimento de revistas, folders, etc.

() Oferecimento de lanches, drinks, etc.

() Utilização de comerciais gravados ou promoções de viagens por telefone

() Utilização de um “pré-atendimento” ao cliente para dar-lhe a entender que seu atendimento já se iniciou (tanto por telefone, como pessoalmente)

() Outras alternativas. Especificar:

() Não adota nenhuma alternativa

3. Caso a empresa utilize algum sistema de “pré-atendimento” para atenuar a sensação de espera dos clientes (referente ao sub-item anterior), especificar:
4. A empresa adota tratamento diferenciado/priorização de atendimento para determinado “nicho” de mercado. Especificar qual(is) nicho(s) de mercado:
5. A empresa adota qual estratégia de atendimento de clientes. Especificar para quais serviços (pode marcar mais de uma alternativa):
 - () Primeiro a chegar, primeiro a ser atendido – PEPS. Especificar:
 - () Os atendimentos são definidos em classes de prioridade com base em algum atributo, e a regra FIFO é usada dentro de cada classe. Especificar:
 - () Segmentação de clientes/tratamento diferencial/priorização para certos clientes em uma área separada. Especificar:
 - () Participação do cliente no processo de pré-atendimento de prestação de serviço (como preenchimento de formulários de dados pessoais antes mesmo de ser atendido, etc). Especificar:
 - () Sistemas de reservas. Especificar:
 - () Programa de hora marcada. Especificar:
 - () Auto-atendimento (utilização de softwares, etc). Especificar:
 - () Não adota nenhuma alternativa. Especificar:
6. A empresa adota qual configuração da fila de clientes (pode marcar mais de uma alternativa):
 - () Fila única
 - () Filas múltiplas
 - () Senhas

() Outra alternativa. Especificar:

() Não adota nenhuma configuração

7. A empresa utiliza modelos de filas para prever a espera do cliente associada a vários níveis de capacidade do serviço?

() Sim () Não

Em caso positivo, assinalar qual(is):

() Distribuição exponencial

() Distribuição de Poisson

() Outra alternativa. Especificar:

Em caso negativo, responda a questão:

8. A empresa tem conhecimento da taxa média de chegadas de clientes dentro de um determinado intervalo de tempo (por exemplo, número de clientes atendidos por hora, dia, etc) ou o tempo entre chegadas de cliente?

() Sim () Não

Em caso positivo, responder as questões:

9. Indicar qual taxa ou tempo entre chegadas de clientes.

10. A informação sobre o tempo de espera é disponível para os clientes que chegam/telefonam?

() Sim () Não

Em caso positivo, especificar como:

G) PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE - GERENCIAMENTO DE BENS FACILITADORES

1. Materiais consumíveis (itens de estoque) são usados pela empresa durante o processo de prestação de serviço?

() Sim () Não

Em caso positivo responda as questões:

2. A empresa possui algum sistema de gestão de materiais? Se possuir, especificar para que tipos de materiais.

() Classificação ABC dos estoques

() MRP (Material Requirements Planning)

() Modelo do Ponto de Reposição

() Outra alternativa. Especificar:

3. A empresa mantém estoque de segurança (estoque em excesso, além daquele que é necessário para atender a demanda esperada)?

4. O tamanho dos estoques varia conforme a demanda (tendências, ciclos ou sazonalidade) durante um determinado intervalo de tempo?

() Sim () Não

5. Existe planejamento de longo prazo para itens específicos? Em caso positivo, especificar qual(is):

6. Existe planejamento de médio prazo para itens específicos? Em caso positivo, especificar qual(is):

7. Existe planejamento de curto prazo para itens específicos? Em caso positivo, especificar qual(is):

8. A empresa possui espaço disponível/suficiente para armazenamento da quantidade necessária de materiais?

() Sim () Não

9. A empresa tem conhecimento do custo médio anual de seu sistema de estoque⁴?

() Sim () Não

10. É calculado o lote econômico de compra para a definição do tamanho do pedido?

() Sim () Não

Em caso positivo, que fatores são levados em consideração para seu cálculo:

() O custo de armazenagem do estoque

() O custo de pedido de estoque

() Os custos de armazenagem e pedido de estoque

() Outros fatores. Especificar quais:

11. É calculado o lote econômico de compra para todos os materiais (supõe uma taxa de demanda constante e a inexistência da falta de produtos):

() Sim () Não

Especificar aqueles para os quais é calculado o lote econômico de compra:

12. É utilizado algum outro modelo de estoque para a definição do pedido de compra:

() Modelo do Lote Econômico

() Modelo de Estoque com descontos por quantidade

() Modelo de Estoque com Faltas Planejadas

⁴ O custo médio anual é dependente dos custos de manutenção, custos de pedido, e custos de falta de produtos e preço da compra dos itens.

() Outros. Especificar:

13. Caso não utilize o lote econômico de compra, como é definida a quantidade de material que deve ser adquirida a cada pedido de compra?

14. Como é definido o momento em que um pedido de reposição deve ser feito:

() Ao atingir determinada quantidade de material em estoque (ponto de pedido ou ponto de reposição), é solicitada a reposição do item na quantidade preestabelecida (sistema de revisão contínua).

() A intervalos fixos de tempo, é feita a verificação do que necessita ser repostos e é providenciado o reabastecimento (sistema de revisão periódica).

() Com base na demanda dos produtos finais, é feito o cálculo das necessidades de suas peças e matérias-primas, que são obtidos à medida que vão sendo necessárias para uso no processo produtivo (uso da lógica MRP- Material Requirement Planning).

() Outra alternativa. Especificar qual:

15. Caso use intervalos fixos (segunda opção da questão 15), como são definidos estes períodos:

() Pela periodicidade econômica, a partir do lote econômico previamente calculado

() Nas datas dos intervalos periódicos dos estoques

() Outra alternativa. Especificar qual:

16. É utilizado estoque de segurança?

() Sim () Não

Em caso afirmativo, responda às questões:

17. Como o estoque de segurança é dimensionado:

() Pela prática

() Utilizando fórmulas matemáticas/estatísticas Especificar quais:

() Outro critério. Especificar qual:

18. O tamanho do estoque de segurança:

() É proporcionalmente maior para alguns materiais e menor para outros

() É idêntico para todos materiais.

() Varia de acordo com uma classificação A, B ou C (itens considerados mais significativos pertencem a classe A, e no outro extremo, itens da classe C, estão os considerados pouco significativos)

H) PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE – QUALIDADE E MELHORIA EM SERVIÇOS

1. Quais filosofias/técnicas que a empresa utiliza com efeitos efetivos sobre o sistema de prestação de serviços da empresa:

() Qualidade Total

() TQM

() Benchmarking

() JIT aplicado a serviços

() Normas ISO 9000

() SERVQUAL

() CEP (Controle Estatístico de Processo)

() Matriz QFD (Casa da Qualidade)

() Outros. Especificar quais:

2. A empresa utiliza alguma ferramenta para pesquisar a satisfação do cliente com base na comparação entre o serviço esperado e o percebido (por exemplo, questionários para avaliar se a empresa atendeu as necessidades e expectativas do cliente)? Em caso positivo, especificar que tipo de ferramenta (SERVQUAL).
3. Mostrar o grau de importância (de 1 a 5, onde grau 1 representa muito importante, e no outro extremo, grau 5, pouco importante) das dimensões, relacionadas abaixo, que a empresa considera para o julgamento do cliente sobre a qualidade de seus serviços prestados:
 - () Confiabilidade: capacidade de prestar serviço prometido com confiança e exatidão
 - () Responsabilidade: disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente
 - () Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade
 - () Empatia: atenção personalizada ao cliente e inclui características como acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.
 - () Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação
4. A empresa realiza anúncios em mídia e outras comunicações externas para aumentar as expectativas dos clientes? Em caso positivo, especificar que tipo.
5. A empresa utiliza Benchmarking para a comparação de seu desempenho com as de outras companhias reconhecidas no mercado em que atua? Em caso positivo, descrever como é feito o Benchmarking da empresa (por exemplo, visitas à empresa líder, etc).

6. Em caso de a empresa utilizar procedimentos-padrão de operação de prestação dos serviços (geralmente feitos para serviços de rotina), estes são efetivamente executados pelos funcionários?
7. A empresa considera adequada a seqüência de eventos (atividades) e a utilização bem ordenada dos recursos para a realização dos seus serviços?
Em caso negativo, especificar onde há problemas:
8. A empresa utiliza dispositivos para a monitoração da interação entre o cliente e o pessoal encarregado do serviço (por exemplo, folhas de verificação na área hospitalar, etc)?
9. As instalações físicas, equipamentos de apoio e o projeto organizacional são adequados para o serviço?
10. A empresa possui participação (apoio) de outras empresas para a prestação de seus serviços (prestação de serviços por grupos)?
11. Existem procedimentos de auto-avaliação, mediante a comparação com padrões estabelecidos para a conformidade da qualidade, e o conhecimento que cada um dos membros da empresa tem sobre o desempenho dos respectivos colegas?
12. É utilizado algum método/técnica/ferramenta de Gestão da Qualidade Total no controle e acompanhamento dos serviços?

() Sim () Não

13. Em caso positivo, que métodos/técnicas/ferramentas são utilizadas:

() Métodos de Taguchi – de fende o “projeto robusto” de produtos para garantir o seu funcionamento adequado sob condições adversas. Por exemplo, mobiliar a sala com móveis duráveis, prédio é construído com blocos de concreto e mobiliado com móveis duráveis.

Em qual situação específica é utilizado:

() Poka Yoke - utiliza listas de verificação ou dispositivos manuais que não permitem que o funcionário cometa um engano.

Em qual situação específica é utilizado:

() Desdobramento da função Qualidade (QDF) – o processo resulta em uma matriz, chamada de “Casa da Qualidade”, que considera a opinião do cliente no estágio inicial de projeto de seus serviços de forma a refletir os desejos e os gostos dos clientes.

Em qual situação específica é utilizado:

() Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe (causa e efeito):

Em qual situação específica é utilizado:

() Gráfico de Pareto:

Em qual situação específica é utilizado:

() Controle de Processo em serviços

() Controle Estatístico do Processo:

Em qual situação específica é utilizado:

() Ciclo PDCA:

Em qual situação específica é utilizado:

() Outros:

Em qual situação específica é utilizado:

14. A empresa tem conhecimento dos Custos de Qualidade?

() Sim () Não

Em caso positivo, responda:

() Custos de Prevenção – custos associados a operações ou atividades destinadas a evitar a ocorrência de falhas e minimizar os custos de detecção.

Especificar:

() Custos de Detecção – custos para determinar se um serviço está em conformidade com os padrões de qualidade. Especificar:

() Custos de Falha Interna – custos decorrentes da correção de trabalhos inadequados antes de serem entregues aos clientes. Especificar:

() Custos de Falha Externa – Custos decorrentes da correção de trabalhos inadequados após terem sido entregues aos clientes ou da correção do trabalho que não atendeu às necessidades especificadas pelo cliente. Especificar:

15. Normalmente, o que acontece se o desempenho de um processo de serviço não é o esperado?

() Replaneja o serviço e busca as causas dos desvios

() Busca identificar a causa do problema e sugerir ações corretivas

() Apenas identifica a causa do problema sem adotar ações corretivas

() Adota ações corretivas e verifica os resultados da ação

() Não toma nenhuma atitude

() Outras. Especificar:

16. Os funcionários participam da coleta, do registro e da análise de dados para a melhoria da qualidade dos serviços?

() Sim () Não

Especificar como:

17. Que tipo de programa de pessoal a empresa oferece a seus funcionários para assegurar a qualidade:

() Desenvolvimento individual – novos funcionários utilizam manuais de instruções programadas para adquirirem as habilidades e os conhecimentos técnicos necessários para assumir a nova função

() Treinamento contínuo

() Planejamento de recursos humanos – a seleção de funcionários é feita a partir do perfil das pessoas que a companhia necessitará

() Padrões de desempenho – manuais desenvolvidos para instruir os funcionários sobre maneira de tratar os clientes, etc.

() Crescimento profissional – promoções, ascensão no quadro funcional e aumento de habilidades e responsabilidades

() Pesquisas de opinião – pesquisa anual de opinião é conduzida aos empregados de cada unidade por pessoal treinado

() Tratamento satisfatório – os funcionários recebem um manual da empresa com as expectativas e deveres de seu pessoal

() Participação dos lucros – um plano de participação nos lucros reconhece que os funcionários são responsáveis por uma parte significativa do sucesso da companhia e que merecem uma recompensa por seus esforços

18. Existe comprometimento da gerência para a melhoria da qualidade?

() Sim () Não

19. Existe um representante/equipe em cada departamento para dirigir ou monitorar o programa de qualidade?

() Sim () Não

20. Existe auditoria para que as medidas de qualidade sejam revisadas e estabelecidas onde não existirem?

() Sim () Não

21. O setor de tesouraria ou contabilidade, através da medição do custo da qualidade, identifica onde as ações corretivas gerarão lucros para a organização?

() Sim () Não

22. O custo de um atingimento, ou não, de uma meta de qualidade é comunicado aos funcionários mediante o fornecimento de evidências visíveis do interesse pela melhoria da qualidade (como por exemplo, uso de cartilhas, filmes e cartazes)?

() Sim () Não

23. A empresa adota um processo sistemático de enfrentar problemas, discutindo-os e resolvendo-os regularmente?

() Sim () Não

Em caso positivo, especificar qual:

24. A empresa estabelece metas específicas e mensuráveis a seus funcionários?

() Sim () Não

25. São estabelecidos programas de premiação para gratificar os funcionários que atingem suas metas?

() Sim () Não

26. A empresa oferece alguma garantia do serviço prestado?

() Sim () Não

Especificar quais situações: